

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**A NOÇÃO DE CULTURA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL
Análise da Produção Acadêmica Brasileira entre 1985 e 2005**

**CURITIBA
2006**

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULO MARCELO FERRARESI PEGINO

A NOÇÃO DE CULTURA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL
Análise da Produção Acadêmica Brasileira entre 1985 e 2005

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, do Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor PhD. José Henrique de Faria

CURITIBA
2006

Aos meus pais Adamir Pegino e Inêz Ferraresi Pegino
A Leticia Weiller Daniel

Agradecimentos

Ao professor José Henrique de Faria por ter me proporcionado não apenas novos conhecimentos, mas a possibilidade da descoberta de um novo mundo (a ‘guinada’ foi definitiva). Agradeço também pela orientação e, em especial, pela paciência em meus momentos de hesitação.

Aos meus colegas de sala e veteranos de anos anteriores, em especial ao Fábio Vizeu, ao Fernando Martins (Fernandinho) e ao Alexandre Sasaki pela acolhida e pela amizade; e em especial ao Igor Dominici, ao Diego Coraiola, ao André Marra e ao Márcio Noveli pela convivência e pelos debates (que falta fazem!).

Ao professor Sérgio Bulgacov pelo estímulo e convívio e ao professor Clóvis Machado-da-Silva pelas ‘provocações’ e estímulos a debates sempre produtivos.

Ao professor Gilberto de Andrade Martins pela gentileza no envio de uma cópia de sua tese. Foi de grande valia.

Às bibliotecárias da UEM pela paciência e auxílio com os materiais e a Biblioteca Karl A. Boedecker, da Fundação Getúlio Vargas, pela concessão do espaço para parte da pesquisa.

Ao CNPq pela bolsa, sem a qual não haveria a possibilidade da realização desse trabalho.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi de analisar e discutir o tratamento teórico-metodológico dispensado ao conceito de cultura no âmbito da pesquisa em Administração, e conforme as abordagens evidenciadas na investigação da população, composta por duzentos e cinquenta e quatro (254) artigos coletados nos periódicos RAE, RAUSP, RAP, RAC, O&S, READ e RAE – eletrônica e nos eventos nacionais ENANPAD, ENEO, 3Es e EMA, em um período compreendido entre 1985 e 2005. A tensão dialética constante entre a compreensão/interpretação do material e a ‘explicação’ dos textos marcaram a tarefa hermenêutica do distanciamento que possibilitou a significação do objeto e a expressão, em termos metodológicos, de resultados válidos. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se de orientações gerais da análise de conteúdo – mais no sentido ‘ferramental’ que epistemológico – na organização do material e na construção de indicadores para coleta de dados. Os resultados permitem concluir que a orientação positivista é ainda predominante e que o conceito de cultura, quando torna-se objeto das pesquisas em administração, é tratado sob diferentes enfoques teóricos e abordagens metodológicas, nem sempre adequadamente articuladas entre si. Se a cultura pretende-se mediadora de um universo significante entre organização e sujeito, seu tratamento ainda é realizado de forma conservadora e não crítica.

ABSTRACT

The purpose of this work was to analyze and to argue about the methodological and theoretical approaches of the different ways about the concept of culture, in the scope of research in Administration, in agreement with the evidenced in the inquiry of the population, composed for two hundred and fifty-four (254) articles collected in the RAE, RAUSP, RAP, RAC, O&S, READ e 'RAE – eletrônica' periodic and ENANPAD, ENEO, 3Es and EMA national events, in a period understood between 1985 and 2005. The constant dialectic 'tension' between the understanding/interpretation of the data and 'explanation' of the texts had clear the hermeneutic task that made possible the expression of valid results. As research strategy, it was used the content analysis method to organization of the material, the construction of pointers for collection of data as well as to identify and categorize contents. The results allow concluding that the positivist orientation is still predominant and that the culture concept, when object of the research in administration is treated under different theoretical approaches and methodological frameworks, nor always adequately articulated between itself

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição absoluta dos artigos, conforme relação evento/periódico – período	28
Quadro 2 : População investigada, distribuída conforme relação evento/periódico – período	29
Quadro 3: Características das epistemologias abordadas	66
Quadro 4: Características gerais do conceito de cultura nas respectivas abordagens..	68
Quadro 5: Síntese das características gerais do conceito de cultura organizacional conforme o enfoque	78
Quadro 6: Distribuição percentual das abordagens metodológicas encontradas conforme determinado período.....	81
Quadro 7: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura e enfoque metodológico adotado	82
Quadro 8: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura organizacional e enfoque metodológico adotado .	83
Quadro 9: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura e cultura organizacional adotado	84

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE QUADROS	viii
1 CULTURA	11
2 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	18
2.1 DO PLANO ONTOLÓGICO AO EPISTEMOLÓGICO NA HERMENÊUTICA	19
2.2 OS LIMITES DA PESQUISA	26
3 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	32
3. METODOLOGIA	18
3.1 REFERENCIAL DE ANÁLISE.....	32
3.1.1 O Positivismo, suas características gerais e suas implicações para o estudo da cultura	32
3.1.1.1 O Evolucionismo e o Difusionismo	37
3.1.2 Abordagens de Base Funcionalistas, Sistêmicas e Estruturais e Implicações para o Estudo da Cultura	41
3.1.2.1 O Funcionalismo em Malinowski	41
3.1.2.2 Funcional-Sistemismo em Parsons.....	44
3.1.2.3 O Estrutural-funcionalismo em Radcliffe-Brown	46
3.1.2.4 O Culturalismo	49
3.1.2.5 O Estruturalismo em Lévi-Strauss	53
3.1.3. A Fenomenologia, suas características gerais e implicações para o estudo da cultura	57
3.1.3.1 A Antropologia Hermenêutica em Geertz.....	60
3.1.4 O Materialismo Dialético	62
3.1.5 O estudo da cultura nas organizações	69
3.1.5.1 Abordagens com ênfase positivista	69
3.1.5.2 Abordagens com ênfase em aspectos sistêmicos e funcionais	70
3.1.5.3 Abordagens de base culturalista	72
3.1.5.4 Abordagens de base fenomenológico-interpretativa	75
3.1.5.5 Abordagens de base psicanalítica.....	76
3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	79
4 CONCLUSÕES	90
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	135

1 CULTURA

La cultura o civilización, em sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre em cuanto miembro de la sociedad. La situación de la cultura em las diversas sociedades de la especie humana, em la medida que puede ser investigada según principios generales, es um objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.¹

No capítulo 1 de *Cultura*², Raymond Williams revela a dificuldade de caracterizar o objeto de sua pesquisa, por sê-lo aquele que em sua história e uso, ao mesmo tempo, refere-se a um “processo” (cultura como sinônimo de cultivo em seu significado originário), como em cultura de animais, cultura de vegetais e o cultivo da mente, e que, em fins do século XVIII, já representava “o modo de vida global de determinado povo”³. Essas dificuldades suscitadas são facilmente constatadas quando se recorre ao dicionário, que enumera alguns dos diferentes significados e usos do termo, abarcando desde cultura como oposição a natureza e a criação simbólica própria da vida social até características individuais como elegância, conhecimento, esmero, aprumo, etc. Na Antropologia, particularmente, a polissemia da palavra cultura se manifestou em um número amplo de conceitos e abordagens, como ficou

¹ TYLOR, E. B. La Ciencia de la Cultura, 1871. In: KAHN, J. S. **El Concepto de Cultura**: textos fundamentales. Barcelona: Anagrama, 1975.

² WILLIAMS, R. **Cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

³ Idem, p.

constatado na reconhecida denúncia feita por Kroeber e Kluckhohn⁴ ao relacionarem, aproximadamente, cento e sessenta delineamentos diferentes do conceito de cultura desde o conceito original proposto por Tylor (exposto em epígrafe no início deste capítulo).

Na Administração, o tema emerge em meio a uma preocupação pragmática e utilitarista, decorrente da crise de acumulação do capital na década de 70 (séc. passado), onde se via o esgotamento do modo de produção fordista e um concomitante crescimento no poderio industrial japonês e a ascensão do chamado toyotismo⁵. Fazia-se necessário entender as razões do sucesso japonês e propor novos paradigmas gerenciais que resultassem em maior adesão dos empregados ao projeto da organização.

Uma dessas tentativas foi o trabalho de Ouchi⁶, que identificou nas empresas japonesas, algumas características que, acreditava, explicavam seu sucesso: a existência de emprego vitalício; a ascensão na carreira de forma lenta e generalista (não especializada); a existência de um controle implícito (disciplina interior); e a existência de decisões em grupo. Essas características eram responsáveis pela criação de um “espírito de família” nas organizações, resultando em confiança mútua entre trabalhadores e gerentes, e conseqüente aumento de “produtividade, lealdade, obediência e trabalho esforçado”⁷. A explicação, segundo Ouchi, decorria das características próprias da cultura japonesa. Intentava-se, assim, à recuperação das idéias do relacionamento humano nas organizações e a preocupação com formas mais sutis de controle, pois como bem observa Faria sobre o chamado toyotismo:

(...) a atuação gerencial para intensificar o trabalho, diminuir tempos mortos, gerenciar com precisão os

⁴ KROEBER, A. L. e KLUCKHOHN, C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Harvard University Peabody. **Museum of American Archeology and Ethnology Papers**, v.47, n.1, 1952.

⁵ Para uma discussão crítica sobre os modos de produção taylorista, fordista e o chamado toyotismo, ver: FARIA, J. H. **Economia Política do Poder**: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Curitiba: Juruá, 2004.

⁶ OUCHI, W. **Teoria Z**. São Paulo: Nobel, 1989.

⁷ Ibidem.

estoques e os fluxos de produção, visando aumentar a produtividade do trabalho ou a taxa de exploração, demanda uma forma mais efetiva de envolvimento do trabalhador no processo de produção de valor excedente: comprometimento, participação, autonomia relativa, entre outros, passam a ser procedimentos cada vez mais utilizados e, para que dêem resultados, cada vez mais preenchidos de mecanismos sofisticados de controle.⁸

O tema cultura emerge na administração, então, como um incremento útil e necessário, às tecnologias de gestão. Era possível e ao mesmo tempo imperativo, que essa dimensão cultural fosse incorporada nos estudos e na gestão administrativa, como forma a ‘responder’ aos novos modos de produção e as novas necessidades de controle que deles emergiam.

A esse primeiro momento, marcadamente gerencialista dos estudos de cultura nas organizações, seguiu-se avaliações de sua efetividade no plano teórico-metodológico, com questionamentos acerca de sua eficiência como prática de gestão⁹. Dessa forma, tornou-se uma espécie de distinção paradigmática o estudo de Smircich¹⁰, ao fincar uma fronteira entre duas formas de tratamento epistemológico ao conceito de cultura nos estudos organizacionais: a aporia entre uma abordagem da cultura como variável e uma abordagem da cultura como metáfora. A abordagem da ‘variável’, ou, ‘algo que a organização possui’, refere-se à insistência, mal-sucedida adiantam-se em dizer, de pesquisas que tratam cultura como algo facilmente manipulável no interior das organizações. A questão central colocada nessa crítica é que cultura é demasiada ampla e complexa para deixar-se alterar eficazmente por manuais de gestão e relatórios de tipo ‘como fazer’. A esse tratamento teórico-gerencialista dito inadequado, é proposto que se passe a compreender a organização lançando-se mão de uma figura retórica, a metáfora, ou seja, que se passe a entender

⁸ FARIA, op. cit., p.

⁹ Para uma crítica ao gerencialismo nas abordagens de cultura, ver: AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.

¹⁰ SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. v.28, n.3, set 1983.

cultura como algo que a organização é, pois a metáfora é a própria possibilidade de se entender o mundo: “(...) percepção e conhecimento estão ligados em um processo interpretativo que é estruturado metaforicamente, permitindo-nos entender um domínio de experiência em termos de outro”¹¹; Para Smircich, a compreensão do universo organizacional sempre se deu através das metáforas: a metáfora da máquina; do organismo biológico; e, também, pela utilização das metáforas sociais: organização como teatro, como arena política, etc.; trata-se agora, de pensar a organização como uma cultura¹². Daí decorre implicações epistemológicas: a cultura como metáfora sugere ser uma manifestação da consciência humana ao invés de um dado observável, necessitando assim ser interpretada; Smircich resolve, destarte, os dois aspectos que considera fundamental em qualquer tentativa de se compreender organizações: (i) o status ontológico da realidade social, ou seja, a questão acerca da objetividade – subjetividade; e (ii) as hipóteses sobre a natureza humana, ou seja, a questão do determinismo e do voluntarismo¹³;

É aí que o voluntarismo subjetivo da cultura como metáfora se opõe ao determinismo objetivo da cultura como variável; de um lado, um mundo construído pela consciência e o mero problema da autoconsciência, de outro, a existência inalienável do mundo e a impossibilidade de interferir em seu curso. É sobre essa matriz e essa dicotomia que tem se voltado muito do esforço na discussão sobre cultura e organizações na administração.

Entretanto, o debate sobre cultura e cultura organizacional tem indicado outros caminhos para além do idealismo subjetivo e do materialismo mecanicista identificados por Smircich. Nesse sentido, é bem colocado o problema por Williams, quando diz que a questão da cultura na antropologia e na sociologia da cultura, tradicionalmente girava em torno de uma “(...) ênfase no espírito formador de um modo de vida global, manifesto por todo o âmbito das atividades sociais, porém mais evidente em atividades ‘especificamente culturais’ – uma certa linguagem, estilos de

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

arte, tipos de trabalho intelectual”¹⁴; ou de uma “(...) ênfase em uma ordem social global no seio da qual uma cultura específica, quanto a estilos de arte e tipos de trabalho intelectual, é considerada produto direto ou indireto de uma ordem primordialmente constituída por outras atividades sociais”¹⁵. A primeira ênfase seguia uma orientação idealista em relação à abordagem da cultura, enquanto a segunda ênfase seguia uma orientação materialista, ainda que marcadamente de tipo materialista mecanicista, que, evidentemente, se supera a partir de uma convergência dialética entre as duas formas predominantes de abordagem, mantendo a idéia de ordem social global, mas inserindo a produção e a prática cultural como “elementos importantes em sua constituição”¹⁶. Para Williams, é essa convergência contemporânea que tem marcado o território do debate sobre cultura.

Do utilitarismo gerencialista a essa convergência materialista dialética, passando pelo dualismo ingênuo entre objetividade-subjetividade; de “agendas” de pesquisa a possibilidades metodológicas, teóricas e epistemológicas; da crescente preocupação em estudar cultura nas organizações em um campo de estudo perceptivelmente em desenvolvimento, surge à questão geral que norteia este trabalho: É a questão que busca compreender e responder acerca do tratamento teórico-metodológico dispensado ao conceito de cultura, quando este é objeto da Administração, e através dos resultados publicados das pesquisas conduzidas no Brasil nesse âmbito.

Assim, essa preocupação central pode ser traduzida e expressa numa pergunta fundamental de pesquisa:

- Qual o tratamento teórico-metodológico dispensado ao conceito de cultura, quando este pertence ao âmbito das pesquisas em Administração?

¹⁴ WILLIAMS, op. cit., p.11 – 12.

¹⁵ Ibidem, loc. cit.

¹⁶ Ibidem, p.12.

Nessa pergunta, estão implícitas algumas outras **questões** necessárias:

- Quais as abordagens metodológicas utilizadas nas pesquisas sobre cultura na administração no Brasil?
- Quais as características principais dessas abordagens metodológicas e como elas são articuladas nos estudos investigados?
- Quais as abordagens teóricas dos conceitos de cultura utilizados nesses trabalhos?
- Quais as características principais dessas abordagens teóricas e como elas são articuladas nos estudos investigados?
- Quais tipos de relações existem entre as abordagens metodológicas dos artigos e as abordagens teóricas dos conceitos de cultura utilizados nos trabalhos investigados?

Em termos de **objetivos** de pesquisa, tais questões são colocadas da seguinte forma:

- Analisar a produção científica, composta pelas publicações em periódicos e eventos nacionais, em termos de suas abordagens metodológicas;
- Descrever as características dessas abordagens em função de sua utilização nas publicações investigadas;
- Analisar as abordagens teóricas adotadas a partir dos conceitos de cultura expressos nas publicações;
- Descrever as características gerais das abordagens identificadas para os conceitos de cultura;
- Descrever as relações existentes entre as abordagens metodológicas dos artigos e as abordagens teóricas dos conceitos de cultura utilizados nos trabalhos investigados.

Eis a proposta desse trabalho: investigar nos textos científicos, nos artigos publicados nos principais eventos e periódicos nacionais, indícios, evidências, tendências de pesquisa e investigação sobre cultura, que permita a um só turno,

delinear o tratamento dispensado ao tema, e revelar possíveis limitações, incoerências e possibilidades teórico-metodológicas.

A partir desse ponto, os resultados dessa pesquisa estão estruturados da seguinte forma:

- O capítulo 2 apresenta as possibilidades e os limites desse tipo de investigação, cujo campo empírico é formado por textos científicos e as técnicas e estratégias de investigação;
- O capítulo 3 apresenta os resultados da pesquisa, em sua construção teórica e resultados atingidos utilizando-se, sempre que oportuno, quadros com as sínteses atingidas;
- O capítulo 4 apresenta as conclusões em termos de objetivos atingidos; lembra-se, contudo, que conclusões importantes vão sendo apresentadas durante todo o trabalho.

2 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO¹⁷

Se a lógica desse trabalho está fundamentalmente vinculada com a compreensão e a interpretação de textos científicos, parece oportuno a colocação do problema hermenêutico, tal qual o percebe e o expressa Paul Ricoeur, a saber, como uma “teoria das operações da compreensão em sua relação com a interpretação dos textos”¹⁸. A partir dessa frase ilustrativa, uma “doutrina numa cláusula”, parafraseando Geertz¹⁹, decorre, abaixo, a sistematização da teoria hermenêutica ricoeuriana, a qual servirá de orientação geral para a consecução dos objetivos desse trabalho.

Em suma, pensar a tarefa hermenêutica, tal como a encontrada em Ricoeur, significa, antes de tudo, elucidar dois planos: um plano ontológico, tomando consciência da existência de um ser que compreende um mundo objetivo e que este mundo objetivo fornece significações a essa compreensão; e um plano epistemológico, tomando consciência da existência de uma tensão dialética – quando ocorre a efetuação do discurso como texto – entre a explicação e a compreensão²⁰. Nem um empreendimento hermenêutico, como o entendido nesse trabalho, pode fugir à compreensão desses dois pólos. Ademais, é necessário entender como esses dois pólos se configuram e são articulados pela hermenêutica ricoeuriana a fim de se pronunciar as estratégias metodológicas propostas e de se tentar escapar da pertinente acusação marxista ao idealismo, qual seja, a colocação do problema ontológico idealista como mero problema da autoconsciência. Qualquer proposta minimamente científica e que se pretende válida, deve afastar-se dessa armadilha solipsista.

¹⁷ A apresentação da metodologia e das técnicas da pesquisa empírica tem a função de “orientar” o trabalho, dando-lhe coerência entre os objetivos propostos, os pressupostos teóricos e a postura do investigador frente ao real. Há, ainda, que se destacar que a formalização da apresentação da metodologia de pesquisa adotada posiciona o leitor sobre as possibilidades da pesquisa, em termos de resultados a serem atingidos, prevenindo-lhe sobre os eventuais limites da pesquisa, além de dar-lhe indicações acerca da postura filosófica do autor e seu projeto de validação científica.

¹⁸ RICOEUR, P. **Interpretação e Ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora S.A., 1977, p.17.

¹⁹ GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC SA, 1989

²⁰ RICOEUR, P. op. cit.

2.1 DO PLANO ONTOLÓGICO AO EPISTEMOLÓGICO NA HERMENÊUTICA

Ricoeur compreende que a tarefa hermenêutica deve ser precedida de uma ontologia suficientemente ampla para abarcar todas as tradições hermenêuticas em uma hermenêutica geral. Uni-las, enfim, na ontologia do ser que compreende para resolver o problema epistemológico de reputação científica da hermenêutica;

Tal objetivo só é realizado a partir da compreensão da linguagem (e a tentativa de colocar o problema hermenêutico em toda a linguagem), pois esta possui, até em níveis mais simples, o problema da polissemia (não naquele compreendido nos termos do problema estrutural do léxico), que envolve o ‘jogo’ entre o locutor e o ouvinte, num contexto sócio-histórico específico e que busca produzir um sentido unívoco: “Produzir um discurso relativamente unívoco com palavras polissêmicas, identificar essa intenção de univocidade na recepção das mensagens, eis o primeiro e o mais elementar trabalho da interpretação”²¹. E é justamente na passagem da linguagem falada para a escrita que esse ‘discurso’ marca um domínio mais limitado e que precisa de um tratamento específico: “Digamos, provisoriamente, que, com a escrita, não se preenchem mais as condições da interpretação direta mediante o jogo da questão e da resposta, por conseguinte, através do diálogo”²². Exige-se, assim, técnicas específicas para elevar o discurso a “cadeia dos sinais escritos” para discernir a mensagem. Tal empreendimento, no entender de Ricoeur, ocorre com a própria evolução da hermenêutica (do início de uma ‘desregionalização’, ou seja, colocação de todas as hermenêuticas sob uma problemática geral até a compreensão da existência de um universo simbólico da obra), mas que, de uma maneira geral, não subordinou o problema epistemológico ao ontológico, ou seja, não a convergiu a um problema fundamental de compreender-se no mundo.

Dessa forma, é Schleiermacher²³ que começa esse processo de ‘desregionalização’ (entre a filologia dos textos clássicos e a exegese dos textos

²¹ Ibidem , p.19.

²² Ibidem, loc. cit.

²³ Ibidem.

sagrados) sob uma problematização geral do compreender hermeneutico, colocando, assim, dois elementos no problema hermeneutico: o romântico e o crítico. Crítico no sentido de estabelecer as regras universais da compreensão, um método ou uma tecnologia; romântica (que ainda perdura) por colocar à hermenêutica, a possibilidade (mal fundamentada) de se ‘compreender o autor melhor que ele mesmo’; Nessas condições, a interpretação se dá de uma forma geral com o entendimento de características gerais, comuns a todos e de características próprias do autor, numa tentativa de se atingir a subjetividade desse autor. Já em Dilthey, Ricoeur²⁴ observa a ocorrência da elevação do conhecimento histórico ao científico e coloca o texto a ser interpretado como a própria realidade e seu encadeamento: antes do caráter de obra vinha o caráter de fato histórico do texto; há também com Dilthey uma reformulação epistemológica, devido ao crescimento do positivismo, que tenta dotar o conhecimento histórico com as exigências do conhecimento científico: explicação da natureza e compreensão da história. Ao mesmo tempo, entretanto, Dilthey busca na intencionalidade de Husserl o substrato explicativo para entender não mais o psiquismo em si do autor, mas seu correspondente objetivo, ou seja, aquilo que o espírito, intencionalmente, visa: o visar um sentido identificável; Em ambos (Schleiermacher e Dilthey) continua uma tarefa hermenêutica orientada ao autor e não ao texto; Em Dilthey o problema de reorientar a hermenêutica para uma modalidade da teoria do conhecimento; adiante, com Heidegger e Gadamer²⁵ não há um ‘progresso’ metodológico, mas uma fundamental reorientação ontológica:

Com Heidegger, primeiramente, e a idéia de ser no mundo; não o ser em relação a outro de Dilthey, mas em relação ao mundo, pois se percebe que o outro é mais desconhecido que qualquer fenômeno da natureza; é o deslocamento filosófico: não mais o ser com o outro, mas o ser no mundo. É a compreensão da vida antes da compreensão do texto e a idéia de que não há um ser para o qual existe um objeto, mas um ser no ser, com implicações ontológicas evidentes: “Nas ciências do espírito, (...), o sujeito e o objeto se implicam mutuamente. O sujeito se dá a si mesmo no

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

conhecimento do objeto. Em contrapartida, é determinado, em sua mais subjetiva disposição, pela tomada que o objeto tem sobre o sujeito, antes mesmo que este empreenda seu conhecimento”²⁶. Já em Gadamer, surge a consciência do ‘ser’ que é exposto à história a tal ponto que é impossibilitada a objetivação desse fenômeno por simplesmente fazer parte dele; mas, ao mesmo tempo, a possibilidade de se compreender essa ação histórica sobre o ser. No primeiro caso é uma relação de pertença que impede tornar o passado um objeto. No segundo caso, abre-se a possibilidade do distanciamento alienante ou, a capacidade de ‘sair’ do contexto histórico. É justamente nesse ponto, dessa oposição entre pertença e distanciamento mal resolvida por Gadamer que Ricoeur começa a construir seu próprio entendimento da tarefa hermenêutica. Fala mesmo de uma dialética entre distância e pertença, pois entende que a tomada da consciência da pertença já guarda em si certo distanciamento da história. Também ‘reaproveita’ a idéia de fusão de horizontes colocada por Gadamer, para o qual não há um conhecimento universal hegeliano, mas sim a possibilidade de contato com o outro que pode ampliar os horizontes do ser. E, por último na obra de Gadamer, revista a idéia da tradição, de pertença a um mundo de signos e da não possibilidade de manipular os símbolos fornecidos no interior de uma comunidade. Mas Ricoeur²⁷ conclui que essa mediação pelos símbolos, em uma obra literária, significa a independência da obra em relação aos seus mediadores (autor e leitor). É então que Ricoeur empreende seu próprio projeto hermenêutico.

A oposição entre distanciamento e pertença leva a um ‘dilema’: “ou praticamos a atitude metodológica, mas perdemos a densidade ontológica da realidade estudada, ou então praticamos a atitude de verdade, e somos forçados a renunciar à objetividade das ciências humanas”²⁸. Ricoeur ultrapassa esse dilema justamente pelo texto, onde há o distanciamento e a volta da noção objetiva: o texto “é o paradigma do distanciamento na comunicação”. Essa problemática, ou seja, a idéia da possibilidade do distanciamento objetivo é organizada em cinco temas:

²⁶ Ibidem, p.34.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem, p.43.

1) A efetuação da linguagem como discurso;

Se o problema da efetuação da linguagem como discurso passa a ser central é porque com a lingüística estrutural de Saussure tornou-se problema secundário; Saussure empreende seu projeto lingüístico com uma cisão fundamental entre *langue* e *parole*; por *langue*, entende-se o código e o conjunto de códigos sob o qual o falante constrói a mensagem (*parole*); Dessa forma, a *langue* (ou o código) é coletiva, sincrônica, anônima e sem intenção e sistemática; já a *parole* (ou a mensagem) é individual, diacrônica (evento temporal) e intencional²⁹. O problema maior não reside na cisão abstrata entre os códigos e a mensagem discursiva, uma vez que, originalmente, remete-se ao estudo de unidades menores que a frase, mas na ênfase, adquirida com a popularização do modelo, em firmar apenas o estudo dos códigos e seu sistema como objeto particular da lingüística e, em extensão, a discursos mais longos como, por exemplo, os estudos dos mitos empreendidos por Lévi-Strauss³⁰. O desaparecimento do discurso nessa abordagem ocorre porque o sistema é mais inteligível, adquire estatuto científico, enquanto que a mensagem, particular, é apenas um evento ou uma mudança particular nesse sistema apreensível; ocorre porque: a finitude dos códigos dá um caráter de previsibilidade e controlabilidade ao sistema; porque um código, como unidade num sistema, só faz sentido dentro do próprio sistema, por implicar em relações com os outros códigos; porque os sistemas são fechados, todas as relações ocorrem em seu interior sem relação possível fora desse sistema; assim, a linguagem torna-se um “lugar”, por assim dizer, próprio, independente do contexto sócio-histórico ao qual pertence³¹.

Mas é na dialética do evento e da significação, da tensão entre esses dois pólos que a linguagem se efetua como discurso, pois o discurso ocorre como evento: é o evento da linguagem, uma vez que algo acontece quando alguém fala. Apenas a mensagem tem existência temporal, sendo que o predicado, ou seja, o ato de dizer algo, retira essa ‘evanescência’ (estruturalista) da frase; se é bem verdade que os signos utilizados podem ser percebidos ‘fora’ do tempo, o discurso só pode ocorrer

²⁹ RICOEUR, P. **Teoria da Interpretação**. Lisboa: Edições 70, 1976.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

temporalmente; e se a linguagem não possui sujeito (quem fala?), o discurso é auto-referencial; se é composta de signos que remetem, friamente, a outros signos dentro de um mesmo sistema, o discurso é evento, pois fala sobre algo, de um mundo que pretende descrever³².

Ao mesmo tempo em que o discurso ocorre como evento, é compreendido como significação: é o momento que o evento se ultrapassa enquanto evento, na significação e a linguagem só é significante porque ocorre essa passagem; compreender o discurso significa também ‘dizer’ sobre o ‘dito’. Esse dito, o ato do discurso, é composto de três partes hierarquicamente colocadas: o ato locucionário ou proposicional (o ato de dizer); o ato ilocucionário (aquilo que fazemos ao dizer); e, o ato perlocucionário (ou, aquilo que fazemos pelo fato de falar); e.g.: eu falo, dando uma ordem, provocando medo que gera certo estímulo que produz certo resultado. Esse resultado ocorre na significação, pois o ato locucionário é o próprio predicativo da frase, o ato ilocucionário deixa-se transparecer na frase graças aos “paradigmas gramaticais” (modos imperativo, indicativo, etc.) e o modo perlocucionário, que é mais perceptível no discurso oral, também se exterioriza na frase por ser o discurso enquanto estímulo³³.

2) A efetuação do discurso como obra estruturada

A obra é uma “(...) seqüência mais longa que a frase, e que suscita um problema novo de compreensão, relativo à totalidade finita e fechada constituída pela obra enquanto tal”³⁴. A obra se submete a uma codificação (gênero literário) específica que a enquadra enquanto tal, como um poema, um relato, um ensaio, etc; enfim, possui um estilo individual. E é justamente por esse caráter individual que o discurso se torna objeto de uma práxis, que não envolve cisão radical entre trabalho manual e intelectual;

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ Idem, op. cit., 1977, p.49.

Ao introduzir na dimensão do discurso categorias próprias à ordem da produção e do trabalho, a noção de obra aparece como uma mediação prática entre a irracionalidade do evento e a racionalidade do sentido. O evento é a própria estilização, mas essa estilização está em relação dialética com uma situação concreta complexa apresentando tendências, conflitos. A estilização surge no seio de uma experiência já estruturada, mas comportando aberturas, possibilidades de jogo, indeterminações. Apreender uma obra como evento é captar a relação entre a situação e o projeto no processo de reestruturação³⁵

3) A relação da fala com a escrita no discurso e nas obras de discurso

Para Ricoeur, “(...) a escrita torna o texto autônomo em relação ao autor. O que o texto significa, não coincide mais com o que o autor quis dizer”³⁶ (em relação à significação psicológica e não, necessariamente, a textual). É preciso ter em mente que essa negação psicológica deve ser acompanhada, em um primeiro momento, de igual transcendência de suas condições sociais de produção³⁷. Isso em um primeiro momento, que garante, por assim dizer, a autonomia semântica do texto. Mas, dialeticamente, o texto é recontextualizado no ato de ler e em outras condições sócio-históricas. É isso que permite diminuir a dicotomia entre a objetivação e a interpretação e abre a possibilidade de fusão dos horizontes, de entender as condições sociais de produção, de recontextualizar o texto. É o que permite o distanciamento, mas lembrando que essa “(...) não é produto da metodologia e, a este título, algo de acrescentado e parasitário. Ele é constitutivo do fenômeno do texto como escrita; ao mesmo tempo, também condição da interpretação”³⁸.

³⁵ Ibidem, p.50 – 51.

³⁶ Ibidem, p.53.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem, p.54.

4) A obra de discurso como projeção de um mundo

Renunciar a hermenêutica romântica e sua tentativa psicologizante de ‘entender o autor melhor que ele mesmo’, de atingir a alma através do texto, não significa, contudo, limitar a reconstituir a estrutura (aqui, a hermenêutica se afasta do estruturalismo) de uma obra, pois o mundo do texto é o mundo do discurso, onde a obra transcende a estrutura e o autor, passando pela idéia de referência (referir-se a algo, em uma tentativa de explicar a realidade) e, de certa forma, com o propósito de recriar um mundo, uma vez que seu sentido é o do objeto que visa. “Se não podemos definir a hermenêutica pela procura de um outro e de suas intenções psicológicas que se dissimulam por detrás do texto; e se não pretendemos reduzir a interpretação à desmontagem das estruturas, o que permanece para ser interpretado? Responderei: interpretar é explicitar o tipo de ser-no-mundo manifestado diante do texto”³⁹.

5) O discurso e a obra de discurso como mediação da compreensão de si.

Se a compreensão do texto se dá em uma tensão dialética entre compreensão e explicação e a possibilidade objetiva da compreensão do texto prescinde do distanciamento (nunca total dado às condições sócio-históricas que o limitam), compreender-se diante da obra significa abrir espaço para a subjetividade do leitor, uma vez que a compreensão “(...) não responde ao autor, responde ao sentido”⁴⁰. Nesse momento, a tarefa hermenêutica de inserir-se num problema ontológico se completa, uma vez que o mundo do texto é ele mesmo mediador da compreensão significativa do mundo (talvez, para Ricoeur, o mediador fundamental): “Contrariamente à tradição do cogito e à pretensão do sujeito de conhecer-se a si mesmo por intuição imediata, devemos dizer que só nos compreendemos pelo grande atalho dos sinais de humanidade depositados nas obras de cultura”⁴¹.

A compreensão de si através do texto encerra uma aproximação dialética com o texto e suscita o problema da ideologia: “A compreensão torna-se, então, tanto

³⁹ Ibidem, p.56.

⁴⁰ Ibidem, p.58.

⁴¹ Loc. cit.

desapropriação quanto apropriação. Uma crítica das ilusões do sujeito, à maneira marxista e freudiana, não só pode mas deve ser incorporada à compreensão de si”⁴².

2.2 OS LIMITES DA PESQUISA

Colocado o problema hermenêutico da interpretação e seus limites, abre-se a possibilidade de discorrer sobre os limites do trabalho científico e desse trabalho em particular. Faria⁴³ indica quatro limites (não excludentes) de uma investigação científica: (1) do sujeito pesquisador, que, devido a seus limites não consegue perceber o que o real tem a dizer; (2) da realidade investigada, que se mostra em aparência, mas cuja essência nem sempre se deixa revelar; (3) da base teórica e metodológica, que se refere às restrições e limites do “acúmulo teórico disponível e das metodologias para apreensão do real”⁴⁴; (4) do instrumental, que se referem a instrumentos físicos (e.g.: aparelhos de medição) e funcionais (e.g.: linguagem), que se “interpõem” entre o sujeito pesquisador e o real.

Em seu limite formal, o presente trabalho se caracteriza por ser um estudo qualitativo, de tipo descritivo, conforme definido por Triviños⁴⁵. Recorreu-se a análise de conteúdo como suporte metodológico, conforme descrita por Bardin⁴⁶, aproveitando-se de sua capacidade de adaptação a diferentes demandas de pesquisas e sua ‘abertura’ em dois pólos aparentemente antagônicos do objetivismo e da subjetividade. O enquadramento, por assim dizer, em um ou entre esses dois pólos depende da posição filosófica do autor e daquilo que ele entende como possibilidade de apreensão do real e da transformação do conhecimento em ciência. No caso

⁴² Ibidem, p.59.

⁴³ FARIA, op. cit.

⁴⁴ Ibidem, p.34.

⁴⁵ TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

⁴⁶ BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

específico desse trabalho e pela própria natureza hermenêutica da pesquisa, a análise de conteúdo proporcionou mais um referencial instrumental (um “leque de apetrechos”⁴⁷), de extrema valia, que um método que condiciona uma forma de interpretar a realidade. Nesse caso, Bardin⁴⁸ tem razão em falar mesmo de uma hermenêutica controlada através da análise de conteúdo, onde **controle** denota mais a **organização** dos dados, geralmente em grande quantidade e dispersos em diferentes partes do texto-objeto, que **limites** metodológicos impostos pela análise de conteúdo ao processo hermenêutico.

Observando, ainda, uma pertinente colocação de Bardin⁴⁹ sobre a falta de demonstração dos procedimentos adotados nas análises de conteúdo efetuadas em boa parte dos trabalhos que a ela recorrem, os tópicos abaixo se dedicam a uma explicitação do processo adotado em duas de suas três etapas principais: pré-análise e exploração dos dados. A terceira etapa, ou seja, o tratamento dos resultados é apresentado no capítulo específico que discute os resultados da investigação.

1) Pré-Análise

A pré-análise refere-se, inicialmente, à organização do material a ser pesquisado e que, na presente pesquisa, constitui-se por regra de *exaustividade*, em todos os artigos publicados em periódicos e eventos nacionais classificados com nota ‘A’ pelo Sistema Qualis; A utilização do parâmetro Sistema Qualis de classificação garante a *representatividade* do material selecionado;

Dessa forma, o *corpus* ou o conjunto de documentos que foram submetidos à análise foram os artigos dos Encontros Nacionais da Anpad (EnAnpad); dos Encontros de Estudos Organizacionais (Eneo); dos Encontros de Marketing da Anpad (EMA); dos Encontros de Estudos em Estratégia (3Es); e nos principais periódicos nacionais de Administração (RAUSP, RAE, RAP, RAC, O&S, READ e RAE - Eletrônica); A *homogeneidade* do material foi garantida através da utilização de um indicador para

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Ibidem.

escolha dos artigos, que foi a presença do vocábulo “cultura” e suas variantes baseadas na mesma raiz, como “cultural” ou “culturais”, no título, resumo ou palavras-chave do artigo;

Da população de artigos, com base nas hipóteses levantadas e na problemática geral do trabalho, escolheu-se como índice, nos textos, a postura metodológica (identificada com os índices demonstrados em planilha em anexo) a menção explícita do conceito de cultura adotado, bem como possíveis menções implícitas, através de metáforas e analogias. Em ambos os casos não se utilizaram da frequência ou repetição como indicador, mas sim da relevância do ato de dizer encerrado no discurso.

2) Exploração do Material

Consiste na análise do material adquirido conforme o critério adotado na pré-análise e baseado nos critérios hermenêuticos adotados como postura investigativa nesse trabalho, tendo em vista a autonomia semântica do texto e os limites da interpretação; Foi operacionalizado através da leitura dos artigos selecionados e atenção aos índices escolhidos.

Para os critérios dessa pesquisa, a população considerada nessa etapa foram os artigos publicados periódicos e eventos escolhidos, cuja temática principal ou secundária versava sobre “cultura” e sua variante “cultura organizacional”. Foi considerada como integrante da “temática principal” do artigo, quando “cultura” era constante no título do artigo; e, foi considerada como integrante da “temática secundária” do artigo, quando “cultura” era constante no resumo e/ou palavras-chave. Não foram tratados de maneira distinta os artigos que apresentaram “cultura” como temática principal ou secundária. Os artigos foram obtidos através de acesso aos sites de algumas dessas publicações selecionadas e de acesso às bibliotecas da Universidade Federal do Paraná, em Curitiba; da Universidade Estadual de Maringá; e da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. No total, foram selecionados e lidos 621 seiscentos e vinte e um artigos, assim distribuídos, conforme evento/período e periódico:

Quadro 1: Distribuição absoluta dos artigos, conforme relação evento/periódico – período

Período Evento/periódico	1985/1990	1991/1995	1995/2000	2001/2005	Total
Enanpad	8	16	103	245	372
Eneo	-	-	15	35	50
3Es	-	-	-	14	14
EMA	-	-	-	3	3
RAC	-	-	7	13	20
RAUSP	10	9	13	7	39
RAE	2	16	12	11	41
RAP	3	4	16	8	31
O&S	-	3	8	8	19
Read	-	-	6	15	21
RAE – eletrônica	-	-	-	11	11
Total	23	48	180	370	621

Fonte: o autor

Dos 621 artigos pré-selecionados, foram considerados, para uma análise mais densa, duzentos e cinquenta e quatro (254) artigos, distribuídos da forma apresentada abaixo.

Quadro 2 : População investigada, distribuída conforme relação evento/periódico – período

Período Evento/Periódico	1985/1990	1991/1995	1995/2000	2001/2005	Total
Enanpad	5	11	56	79	151
Eneo	-	-	6	15	21
3Es	-	-	-	3	3
EMA	-	-	-	3	3
RAC	-	-	5	7	12
RAUSP	5	6	3	1	15
RAE	1	10	-	3	14
RAP	2	-	8	1	11
O&S	-	1	5	4	10
Read	-	-	2	6	8
RAE – eletrônica	-	-	-	6	6
Total	13	28	85	128	254

Fonte: o autor

Os restantes trezentos e sessenta e sete (367) artigos não foram investigados de forma mais densa por se tratarem de artigos em que não há qualquer menção explícita ou implícita que delineie uma possível postura do autor ao conceito de cultura. Cultura é, nesses casos, auto-explicativo, parecendo não necessitar de uma sistematização conceitual. Englobam trabalhos em que cultura é objeto de políticas públicas (política cultural), é objeto de estratégias organizacionais específicas (marketing cultural, ou patrocínio a eventos culturais), é sinônimo de cultivo de determinado comportamento (cultura da paz, cultura do voluntariado), ou sinônimo de nacionalidade (como em

pesquisas interculturais), ou ainda trata-se de uma cultura familiar, cultura da informação, cultura informacional, diversidade cultural, organizações culturais (promotoras de ações culturais), cultura médica, cultura como produto (teatro, lazer cultural, etc.), cultura do assistencialismo, etc.

O tratamento “denso” dado aos duzentos e cinquenta e quatro artigos, consistiu em leituras que visavam identificar o tratamento metodológico e a idéia conceitual de cultura em cada artigo, permitindo identificar tendências de tratamento teórico-metodológico e construir referenciais de análise. Essa etapa do trabalho, seguramente mais intensa teoricamente, não ocorreu de forma estanque entre revisão bibliográfica e investigação empírica, mas se deu de dialética, permitindo reequilibrações do conhecimento, não raro, exigindo repetidas leituras do material e reorganização dos índices e indicadores da técnica de análise de conteúdo.

3 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

3.1 REFERENCIAL DE ANÁLISE

3.1.1 O Positivismo, suas características gerais e suas implicações para o estudo da cultura

Como corrente epistemológica⁵⁰, trata o positivismo do problema do limite do conhecimento, traçando, para tanto, as diferenças fundamentais entre o conhecimento científico e a metafísica. Destarte, o conhecimento científico é consagrado pelo positivismo como o paradigma do conhecimento válido⁵¹ em detrimento de outras formas de conhecimento filosófico, como a metafísica ou a fenomenologia, ou ainda daquelas formas de conhecimento advindas do senso-comum.

Demarcada suas intenções primeiras, resta saber, contudo, do que trata a epistemologia positivista. É sabido que não existe apenas uma vertente positivista, com idéias totalmente convergentes entre si. Pode-se, dessa forma, distinguir ao menos duas tendências principais que ocupam essa corrente de pensamento: o positivismo propriamente dito (positivismo clássico), cujas assertivas fundamentais foram definidas por Augusto Comte, mas cujos fundamentos podem ser encontrados no empiricismo; e o neo-positivismo, que surge sob influência de Mach⁵² e ganha corpo com o Círculo de Viena; cabe ressaltar, ainda, que não raramente a epistemologia de Popper, que inicialmente se identifica com o Círculo de Viena e posteriormente o critica, é ainda considerada positivista⁵³.

⁵⁰ Ao se falar em corrente epistemológica evidencia-se mais um grupo de idéias básicas que se convencionou atribuírem ao positivismo, que uma escola de pensadores e idéias totalmente convergentes entre si.

⁵¹ CUPANI, A. **A Crítica do Positivismo e o Futuro da Filosofia**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1985.

⁵² MARICONDA, P. R. (org.) *Coletânea de Textos/Moritz Schlick, Rudolf Carnap*. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

⁵³ CUPANI, op.cit.

De acordo com Ajdukiewicz⁵⁴, o positivismo clássico de Comte “(...) aceita a tese fundamental do empirismo, segundo a qual podemos conhecer a realidade somente com base na experiência”. A experiência, ademais, não constitui a única forma efetiva de se realizar o conhecimento, mas, partindo-se da experiência, pode-se chegar ao conhecimento de forma indutiva; enunciados que, aparentemente referem-se às experiências transcendentais são, na verdade, formas abreviadas de referências a experiências imediatas⁵⁵. A ciência é desse modo, observação, raciocínio lógico (como na matemática e em parte da física) e experimento. O neo-positivismo (empirismo lógico) mantém, em relação ao positivismo clássico sua conduta empirista, mas rejeita que o conhecimento deva ser originado exclusivamente de objetos perceptíveis, ainda que o “dado” seja condição de cientificidade⁵⁶. Com o Círculo de Viena veio a formulação do “princípio da verificabilidade”, onde “(...) o significado de uma proposição reduz-se ao conjunto de dados empíricos imediatos, cuja ocorrência confere veracidade à proposição e cuja não-ocorrência a falsifica”⁵⁷. Em comum entre o positivismo clássico e o neo-positivismo estão características tais como a adoção do modelo das ciências naturais, a defesa da unidade metodológica de pesquisa e a defesa de uma linguagem científica única⁵⁸. Em Popper, vieram críticas ao indutivismo do neo-positivismo: “o conceito positivista de ‘significado’ ou ‘sentido’ (ou de verificabilidade, confirmabilidade indutiva, etc.) não é apropriado para realizar a demarcação entre ciência e metafísica, simplesmente porque a metafísica não é necessariamente carente de sentido, embora não seja uma ciência”⁵⁹. Para Popper, muitas vezes, a metafísica pode traçar hipóteses úteis para a ciência, principalmente

⁵⁴ AJDUKIEWICZ, K. **Problemas e Teorias da Filosofia**: teoria do conhecimento e metafísica. São Paulo: LECH, 1979, p. 65.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ MARICONDA, op. cit.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ CUPANI, op. cit.

⁵⁹ POPPER, K. R. **Conjecturas e Refutações**. 3 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994, p.281.

quando tais hipóteses tornam-se hipóteses científicas⁶⁰. Popper cria o método hipotético-dedutivo, que consiste sumariamente em levantar o problema, traçar e testar as hipóteses através de técnicas de falseamento e aceitar ou rejeitar as hipóteses⁶¹.

Em seguida, são apresentadas as teses centrais e os traços comuns entre as diversas vertentes positivistas, naquilo que se converge em uma posição relativamente unívoca sobre o papel e os limites da ciência para os seus adeptos⁶²:

1) A ciência é o paradigma do conhecimento válido; para além de suas fronteiras, a saber, nas ideologias e conhecimentos metafísicos, certas idéias podem se constituir em premissas válidas ou questões científicas desde que se remeta a dados possíveis de serem observados; daí decorre duas conseqüências: a primeira é a rejeição de toda forma de conhecimento apriorístico e a segunda é a garantia da objetividade da pesquisa científica pela eliminação de proposições influenciadas por elementos valorativos da esfera cultural e do senso comum;

2) A ciência se constitui, dessa forma, no conhecimento objetivo e desinteressado; objetivo, porque suas afirmações são controláveis mediante a utilização da mesma disciplina e mesmo rigor metodológico entre seus pares, atestando e verificando as afirmações, tornando-se impessoalmente válidas; desinteressado, na medida em que a ciência é um fim nela mesma, não se seduzindo a fins práticos imediatos; o único objetivo válido é o progresso do conhecimento humano e suas conseqüências para a disciplina moral da sociedade; enfim, esse “desinteresse”, a ‘ciência pela ciência’, garantem a neutralidade do conhecimento científico;

3) A realidade permitida no positivismo são os fatos. Schlick⁶³ coloca que “O problema da realidade do mundo externo é uma pseudo-questão destituída de sentido”, atestando o caráter idealista do positivismo e corroborando com a postura cética de

⁶⁰ CUPANI, op. cit.

⁶¹ POPPER, op. cit.

⁶² CUPANI, op. cit., passim; TRIVIÑOS, op. cit., passim.

⁶³ SCHLICK, M. **Positivismo e Realismo** in Mariconda, P. R. (org.) Coletânea de Textos/Moritz Schlick, Rudolf Carnap. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

Comte⁶⁴: “No estado positivo, o espírito humano, reconhecendo a impossibilidade de obter noções absolutas, renuncia a procurar a origem e o destino do universo, a conhecer suas causas íntimas, para descobrir, graças ao raciocínio e à observação, suas leis efetivas”; Fora da realidade dos fatos, o conhecimento é possível através das ciências formais Lógica e Matemática; entretanto, o conhecimento é válido quando se remete a fatos e quando se utiliza o raciocínio lógico para garantir a coerência e precisão da explicação do observado; nem o puro raciocínio nem a mera observação podem atingir o status de ciência;

4) A ciência é a busca de leis e teorias, passando da submissão da imaginação a observação e, através do raciocínio, o conhecimento da constância dos fenômenos observados e de suas relações com outros grupos de fenômenos igualmente investigados cientificamente; ademais, o conhecimento científico combina raciocínio e experiência, podendo ser construído através de hipóteses, sempre buscando leis e teorias:

“Recordando que a ciência se propõe a descoberta de leis, pode-se agora acrescentar que ela explica os fenômenos da experiência (‘os fatos’) quando – e na medida em que – ela consegue vinculá-los a leis. Ou melhor: os enunciados relativos a fatos são explicados deduzindo-os de enunciados relativos a leis e de enunciados relativos às circunstâncias nas quais os fatos se reproduzem”⁶⁵

A enunciação de leis e teorias garante à ciência a possibilidade de prever o comportamento dos fatos observados;

⁶⁴ COMTE, A. **Curso de Filosofia Positiva**: discurso sobre o espírito positivo. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983, p.9.

⁶⁵ CUPANI, op. cit., p.19.

5) Por fim, a ciência positiva é o conhecimento metódico, preciso e perfectível; metódico na medida em que supõe procedimentos pré-estabelecidos, que variam de acordo com o tema, mas que servem igualmente a descoberta das leis e teorias que regem os fenômenos naturais e sociais; é o conhecimento preciso e perfectível por estar em constante progresso metodológico e provações experimentais.

Nas ciências sociais o positivismo apresenta-se em trabalhos onde é “possível” atomizar partes de um todo, que, acredita-se, não resulta em prejuízo analítico. Estabelecem-se relações entre variáveis ou um grupo de variáveis e se constroem determinações entre elas. A ciência é construída na medida em que relações entre variáveis encerram-se em um dado puro (ou: fato) e uma explicação teórica. Para que o conhecimento seja válido deverá ser possível que outro investigador, utilizando-se dos mesmos princípios metodológicos e em condições semelhantes, obtenha resultados aproximados. O pesquisador é sempre considerado objetivista e neutro e o seu objetivo é explicar com base em teorias de caráter universal. Indivíduos, organizações e a sociedade são objetivamente mensurados por serem portadores de comportamentos observáveis (indivíduos) e resultados mensuráveis (organizações). O progresso científico, como construtor do conhecimento válido, é responsável pela mudança na sociedade. Ontologia é uma filosofia desprovida de significado, portanto a característica ontológica observável no positivismo é de que apenas o “dado” ou o “fato” é válido (ou real) para o pesquisador e a existência de um mundo real objetivo é contestada por não haver evidências suficientes para tal axioma. As relações históricas e interações sociais mais complexas que marcam profundamente os fenômenos estudados são deixados de lado em detrimento daquilo que é manifesto, observável e mensurável. Desta feita, o estudo da cultura não pode ser de outra forma senão daquela em que está implicada a observação de algumas variáveis manifestas, a partir de sua descrição como fato; de relações com outras variáveis, grupos de variáveis ou outros fenômenos; e de sua explicação através de um recorte teórico já validado.

3.1.1.1 O Evolucionismo e o Difusionismo

Esse “espírito positivista”⁶⁶ é bem presente nas primeiras inserções das ciências sociais ao estudo de cultura. Na antropologia, as correntes denominadas Evolucionismo e Difusionismo marcam tentativas de se estender o método das ciências naturais para o estudo do homem e da cultura.

Assim, considerando a possibilidade de se definir um marco para o aparecimento da antropologia como ciência e do estudo da cultura de forma sistemática e científica, deve se ter em vista as contribuições de Tylor, um dos mais expressivos representantes do evolucionismo, e a publicação de seu livro “Primitive Culture” de 1871 e de seu conhecido conceito de cultura:

La cultura o civilización, em sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre em cuanto miembro de la sociedad. La situación de la cultura em las diversas sociedades de la especie humana, em la medida que puede ser investigada según principios generales, es um objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.⁶⁷

Tylor e o evolucionismo de forma geral experimentavam uma atmosfera de aceitação e entusiasmo com as idéias evolucionistas da biologia e, notadamente, do

⁶⁶ Importante observar que a tradição positivista – presente na antropologia evolucionista, difusionista, em partes do funcionalismo, estruturalismo e culturalismo – não significa a adesão a uma escola de pensamento vinculada e sistematizada conforme os preceitos comtianos, mas sim uma atitude positivista difusa no entendimento do homem, da natureza e do método, expressa na menção constante à influência de Durkheim aos funcionalistas, a idéia de indução de regularidades, a adesão a um marxismo mecanicista (como em Kroeber e outros pensadores de inclinação estruturalista) e a constância em alvitrar a adoção de métodos das ciências naturais no estudo da cultura.

⁶⁷ TYLOR, E. B, op. cit., p.29.

pensamento de Darwin e seu livro “As Origens das Espécies”⁶⁸ de 1859. Postulavam os evolucionistas, que sociedades distintas evoluíram e ainda evoluem todas na mesma direção, passando por entre etapas e fases de diferenciação e desenvolvimento cultural inevitáveis, escalonadas e de forma ascendente, seguindo uma transformação que levaria de estruturas sociais e culturais simples às complexas, do homogêneo ao heterogêneo, do irracional ao racional. Os estágios (obrigatórios), pelos quais todas as sociedades invariavelmente deveriam passar, percorriam três fases, com início na “selvageria”, passando pelo “barbarismo” (com possibilidades raras de “degeneração” que levaria determinada civilização ao estágio anterior) e atingindo a “civilização”⁶⁹.

Trechos dos trabalhos de Tylor e de Morgan⁷⁰, respectivamente, sintetizam o pensamento evolucionista:

(Com) a simples colocação das nações (européias) em uma extremidade da série social e as tribos selvagens na outra, (e) dispondo o resto da humanidade entre esses limites (...) os etnógrafos podem traçar pelo menos uma escala sumária da civilização (...) (representando) a transição do estado selvagem ao nosso.

(...) é inegável que porções da família humana existiram em estado de selvageria, outras em estado de barbarismo e outras ainda em estado de civilização, e parece igualmente verdade que essas três condições distintas estão ligadas umas às outras em uma (...) seqüência necessária de progresso (...). As instituições domesticadas dos ancestrais bárbaros, e mesmo selvagens, da humanidade, ainda são exemplificadas em porções da família humana com tal inteireza que, com exceção do período estritamente primitivo, os vários estágios desse progresso são razoavelmente bem preservados.

⁶⁸ KEESING, F. M. **Antropologia Cultural**: a ciência dos costumes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

⁶⁹ Ibidem; BEZERRA, F. **Antropologia Sociocultural**. 2ed. Brasília: Coordenada, 1973.

⁷⁰ KEESING, op. cit., p.227.

Tylor propôs estágios, baseados em estudos por métodos comparativos, das manifestações religiosas nas diferentes sociedades humanas, estabelecendo, como conclusão, três etapas na evolução da ideologia religiosa dos povos: o animismo, onde há a crença em elementos espirituais; o politeísmo, que se caracteriza por um estágio “bárbaro” de crença em muitas divindades; e o monoteísmo, que é o estágio civilizado da crença em apenas um Deus⁷¹.

Com forte influência das ciências naturais e do espírito racionalista da época, os evolucionistas pretendiam definir leis gerais do desenvolvimento da civilização ocidental, baseando-se para tanto, no método comparativo, onde a sociedade paramétrica era a moderna sociedade ocidental. O senso positivista a-histórico de estilo comtiano do evolucionismo, com inspirações no indutivismo de Hume, fica perceptível nesse trecho de Tylor⁷²:

Desde que se pode inferir uma lei de um conjunto de fatos, o papel da história detalhada se encontra largamente superado. Se vemos um ímã atrair um pedaço de ferro, e se chegamos a através da experiência a lei geral de que o ímã atrai o ferro, não devemos nos incomodar e aprofundar a história do ímã em questão.

Esse método comparativo, adotado pelos evolucionistas em geral, foi criticado posteriormente por Boas⁷³, que atentava para o fato de que similitudes ou traços culturais coincidentes entre civilizações diferentes não significavam, necessariamente, conexões históricas ou origens comuns a essas civilizações.

Por outro lado, o crescimento do interesse, por parte dos antropólogos, pela pesquisa de campo e pela busca de evidências factuais e a crítica ao método comparativo do evolucionismo fizeram emergir uma corrente antropológica

⁷¹ BEZERRA, op. cit.

⁷² Apud LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural**. 4ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975, p.17.

⁷³ BOAS, F. **Race, Language and Culture**. New York: The Free Press, 1966.

denominada “difusionismo”⁷⁴. Foi estabelecida, entre os autores difusionistas, a tese de que diferenças observáveis entre sociedades distintas são, em última instância, divergências numa mesma trilha cultural, paralela e independente. Dessa forma, mudanças nas características culturais de uma sociedade eram determinadas pelo fato de algumas sociedades se apropriarem de elementos (culturais) de outras⁷⁵.

O enfoque histórico é adotado no difusionismo, e semelhanças entre culturas diferentes passam a ser explicadas não mais pelos estágios evolucionistas, mas pelos elementos de difusão presentes nas sociedades, ou seja, certos traços culturais que passavam de uma para as outras. Tais traços culturais teriam se difundido por núcleos distintos temporalmente e geograficamente, mas sua difusão teria acontecido de forma progressiva desde sua origem até o presente⁷⁶.

Dentre as abordagens difusionistas, têm-se destaque a escola alemã, notadamente nos autores Graebner e Schmidt⁷⁷. A escola alemã, também conhecida como escola de Viena, desenvolveu a teoria dos círculos culturais (*kulturkreise*), que objetivava determinar as origens históricas e geográficas das difusões culturais. Keesing⁷⁸ define *kulturkreise* como “(...) um conjunto de traços associados com um sentido, que podem ser isolados e identificados na história da cultura”.

Ainda persiste no difusionismo a generalização teórica. A ênfase, entretanto, é sobre trabalhos de campo. Essa perspectiva diacrônica abarca também a existência de causas internas e externas incidentes na formação da cultura, denominadas por Schmidt⁷⁹ de causalidade cultural.

⁷⁴ BEZERRA, op. cit.

⁷⁵ KEESING, op. cit.

⁷⁶ Ibidem; BEZERRA, op. cit.

⁷⁷ Ibidem; BEZERRA, op. cit; MALINOWSKI, B. **Uma Teoria Científica da Cultura e Outros Ensaio**. Lisboa: Edições 70, 1976.

⁷⁸ KEESING, op. cit., p.238.

⁷⁹ BEZERRA, op. cit.

3.1.2 Abordagens de Base Funcionalistas, Sistêmicas e Estruturais e Implicações para o Estudo da Cultura

Para o estudo da cultura e suas implicações para os estudos organizacionais, deve se considerar ao menos três tendências gerais dentro do que se convencionou denominar funcionalismo nas ciências sociais: o funcionalismo na antropologia, cuja principal referência é Malinowski; o funcionalismo na sociologia (sistemismo), cuja principal referência é Parsons; e o estrutural-funcionalismo de Radcliff-Brown. Em comum entre essas abordagens, existe: a possibilidade de leis gerais para a explicação dos fenômenos, a utilização do método indutivo e a influência dos estudos de Durkheim⁸⁰; a idéia sempre presente de função dos organismos sociais; e as analogias biológicas combinadas com métodos das ciências naturais como pressuposto metodológico na pesquisa. Ainda concernente à idéia de função e conjugando com algumas considerações positivistas de ciência, encontra-se a abordagem Culturalista (ou Configuracionista) que teve início com Boas e depois seguiu com seus discípulos. Em relação a abordagens de base estrutural, foi considerado o culturalismo norte-americano e as relações entre a estrutura psíquica e cultura e o estruturalismo de Lévi-Strauss, com a ênfase na estrutura como modelo para a compreensão das relações sociais.

3.1.2.1 O Funcionalismo em Malinowski

Assim como a biologia evolutiva encerrou forte influência no evolucionismo, as idéias da física do início do século XX influenciaram, em boa medida, as ciências sociais da época⁸¹. Com essa nova referência, Malinowski⁸² propõe uma antropologia cujo objeto é o conceito de “cultura”, e cuja análise deve ter como pressuposto e idéia

⁸⁰ Para compreensão da idéia de funcionalismo, já presente em Durkheim, ver: DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

⁸¹ KEESING, op. cit.

⁸² Op. cit.

de “função”⁸³. A inter-relação sistêmica está presente em sua noção de sociedade: “(...) é um todo operante, uma unidade ‘integrada’, na qual cada elemento tem uma contribuição funcional a prestar”⁸⁴.

Malinowski⁸⁵ demonstra os axiomas gerais de sua teoria funcionalista da cultura:

- A. A cultura é, na essência, um aparelho instrumental que permite ao homem resolver o melhor possível os problemas concretos específicos que se lhe deparam no meio ambiente ao satisfazer suas carências⁸⁶;
- B. Constitui um sistema de objetos, de atividades e de atitudes em que cada fator existe como meio para atingir um fim;
- C. É um conjunto uno em que vários elementos são interdependentes;
- D. Tais atividades, atitudes e objetos organizam-se em redor de tarefas vitais para formar instituições como a família, o clã, a comunidade local, a tribo e os grupos de cooperação econômica e de atividade política, legal e educativa;
- E. Do ponto de vista dinâmico, isto é, no que toca ao tipo de atividade, a cultura pode decompor-se em um certo número de aspectos tais

⁸³ A idéia de função e cultura de Malinowski é bem presente em outros autores de ênfase funcionalista. Em Kolasa, por exemplo, (Ciência do Comportamento na Administração, 1978) onde cultura “(...) é simplesmente tudo que existe no contexto do funcionamento social de determinado grupo de pessoas. Ela se refere às características que os indivíduos do grupo têm em comum, como a língua, o sistema de valores, as crenças religiosas, as preferências e outros padrões de comportamento. A cultura inclui a maneira de fazer as coisas e os sentimentos dos elementos do grupo a respeito das relações interpessoais. Compreende um mundo imenso de coisas, como objetivos materiais ou conceitos abstratos, desde os direitos civis e a justiça, até o automóvel, e desde o arco e flecha até ao cachorro-quente, o futebol, o jazz e Shakespeare. Finalmente, a cultura é o modo como se aprende a viver, transmitindo socialmente de uma pessoa para a outra, através das gerações, que não é imutável mas que apresenta um substrato particular que é identificável”, p.283.

⁸⁴ MALINOWSK apud KEESING, op.cit, p.242.

⁸⁵ Op. cit. p.117.

⁸⁶ Para Tavares, a cultura, como parte da biologia do homem, é o mecanismo adaptativo por excelência, responsável pela integração com o meio-ambiente. Define cultura organizacional como: “um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”, p.67; a aplicação do conceito de cultura no âmbito organizacional é válida quando percebida como um subsistema integrante de um sistema maior, como a própria organização.

como ensino, autoridade social, economia, sistema de conhecimento, de crença e de moral e também formas de expressão artística e criativa.

Para Malinowski⁸⁷, a ciência deve ser indutiva e verificável através da experiência, traçando, para tanto, relações causais. As generalizações são possíveis, desde que se tenha como objetivo, a partir da observação empírica, a teorização das inter-relações entre os diversos elementos da cultura observada.

O objetivo da pesquisa antropológica, sustentado por Malinowski⁸⁸, é o de compreender a totalidade de uma determinada cultura, a partir da percepção da inter-relação de suas partes com seu todo. Faz parte desse “todo” os elementos empiricamente observáveis no presente. Essa postura sincrônica do funcionalismo rejeita a idéia de comparação e abordagem histórica como métodos científicos.

Desse modo, até mesmo cultura, em Malinowski, obedece ao caráter de função. Parte da premissa de que há necessidades orgânicas básicas no homem. Assim, a cultura pode assumir formas diversas, mas responde sempre a satisfação das funções da sociedade, a começar pelas necessidades orgânicas básicas. De acordo com a própria definição de Malinowski⁸⁹: “Como é óbvio, a cultura consiste no conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos constitucionais dos vários grupos da sociedade, nas idéias e artes, nas crenças e costumes humanos”.

⁸⁷ Op. cit.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Ibidem, p.37.

3.1.2.2 Funcional-Sistemismo em Parsons

Com base na teoria funcional de Durkheim, o funcionalismo-sistêmico de Parsons tenta integrar o positivismo e o idealismo na sociologia moderna⁹⁰, acentuando em sua narrativa, a ordem normativa e a coesão social e compreendendo a sociedade a partir de um sistema em equilíbrio⁹¹.

Swingewood⁹² demonstra, de forma sucinta, as linhas gerais do funcionalismo sociológico de Parsons: (I) as sociedades são sistemas de partes inter-relacionadas e interdependentes; (II) a integração dessas partes produz, ainda que de forma nunca perfeita, um sistema em equilíbrio, tendendo necessariamente para a inércia e o equilíbrio; (III) “desvio, tensão, estafa, existem como elementos ‘disfuncionais’ que tendem a institucionalizar-se e resolver-se de tal maneira que a integração perfeita, embora permaneça um ideal irrealizável, é não obstante a tendência dominante dentro do sistema social”⁹³; (IV) a mudança social é adaptativa e gradual; (V) “a integração social é conseguida através de consenso de valor, ‘orientações cognitivas comuns’, isto é, um conjunto de princípios amplamente difundidos que legitimam a estrutura sócio-econômica e política existente”⁹⁴. Ainda sobre Parsons, este “(...) acentua a significação da ação humana como comportamento intencional. A um estímulo o indivíduo pode responder de diversas maneiras, conforme o interpreta. A interpretação é feita a partir da linguagem, pré-dada ao indivíduo pelo contexto sócio-cultural, cujos conteúdos tanto possibilitam, quanto transcendem as intenções do indivíduo. Os

⁹⁰ Münch entende aqui como idealismo o caráter racionalista da teoria parsoniana. MÜNCH, R. *Teoría Parsoniana Actual: en busca de una nueva síntesis*. In: Giddens y Turner (comp.): **La teoría social, hoy**. Madrid: Alianza, 1990.

⁹¹ SWINGEWOOD, A. **Marx e a Teoria Social Moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

⁹² Ibidem.

⁹³ Ibidem, p.222.

⁹⁴ Ibidem, loc. cit.

valores não são produzidos pelas expectativas de conduta; a reciprocidade de expectativas já pressupõe um sistema de valores”⁹⁵.

O funcionalismo percebe um processo de autonomia no indivíduo, cabendo interpretação das normas sociais⁹⁶. Tal interpretação, entretanto, ocorre nos moldes parsonianos, ou seja, pressupõe a existência de um sistema de valores encerrado no indivíduo e percebe-se a profunda preocupação em compreender as determinações da sociedade no indivíduo. Isso significa compreender o papel dos símbolos, valores sociais, normas e instituições na concepção teórica da sociedade.

Concernente a Teoria das Organizações, o funcionalismo está presente nas bases filosóficas do campo. Como tradição dominante no pensamento organizacional, concebe o indivíduo organizacional como resultado de determinações sociais, tendendo sempre para o consenso. As implicações epistemológicas são importantes: os fenômenos sociais podem ser tanto imprevisíveis (contingência) como previsíveis (ordenabilidade). Há, também, implicações ontológicas: a ação humana não é mais puramente heterônima ou criminosa/anômica. A ação humana, entendida como oposto da “mera reação a impulsos causais ou resposta instintiva a estímulos”, é “orientada por símbolos cujo significado os agentes interpretam”⁹⁷. Portanto, a contribuição funcionalista para a compreensão do indivíduo exige a compreensão de como e quanto ocorre à interpretação e acomodação das normas e valores sociais transmitido pela sociedade através de suas instituições.

O posicionamento filosófico do pesquisador dentro do funcionalismo dependerá, portanto, de sua compreensão ontológica, ante o grau de ação contingencial do indivíduo frente a um determinado grau de complexidade simbólica: porquanto a organização encerra nos seus membros seus símbolos, mitos, normas e valores, cabe ao pesquisador identificar com que intensidade e efetividade o indivíduo os interpreta e/ou os socializa. O pesquisador, por sua vez, também compreende a sociedade analiticamente a partir de símbolos providos da estrutura social. De acordo com

⁹⁵ RABUSKE, E. **Epistemologia das Ciências Humanas**. Caxias do Sul: EDUCS, 1987.

⁹⁶ MÜNCH, op. cit.

⁹⁷ Ibidem, p.180.

Münch⁹⁸, o método de investigação funcionalista deve ser empreendido através de uma teoria voluntarista da ação, que emprega a um só turno, o positivismo e o idealismo, ou, em outras palavras, os métodos construídos a partir do empirismo e os métodos racionalistas.

3.1.2.3 O Estrutural-funcionalismo em Radcliffe-Brown

Radcliffe-Brown⁹⁹ diverge de Malinowski, ao apontar como tendência natural dos estudos antropológicos não a investigação da cultura, conceito apontado por ele como demasiado abstrato, vago e carente de hipóteses científica, mas o estudo da estrutura social. Tal estrutura, entretanto, deve ser compreendida também a partir de seus aspectos funcionais. Dessa forma, Radcliffe-Brown¹⁰⁰ descreve as características gerais da função e da estrutura social como condições necessárias de sobrevivência para as sociedades, com analogias declaradas entre a realidade social e os organismos vivos, e enfatizando a possibilidade da descoberta e da investigação dessas condições.

Como função, define Radcliffe-Brown¹⁰¹ “(...) a noção de uma **estrutura** constituída de uma série de **relações** entre **entidades unidades**, sendo mantida a **continuidade** da estrutura por um **processo vital** constituído das **atividades** das unidades integrantes”. E complementa, ainda sobre o conceito de função dizendo que “(...) é a contribuição que determinada atividade proporciona à atividade total da qual é parte. A função de determinado costume social é a contribuição que este oferece à vida social total como funcionamento do sistema social total”¹⁰².

O conceito de função passa a exigir em Radcliffe-Brown a noção de “estrutura”. Em analogia com organismos vivos, entendido como um todo integrado de

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Estrutura e Função na Sociedade Primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

¹⁰⁰ Ibidem, p.220.

¹⁰¹ Ibidem, p.223. (grifo do autor)

¹⁰² Ibidem, p.224.

partes tais como células, estrutura é entendida não como esse conjunto ou todo integrado, mas como a relação entre essas partes constituintes do todo.

Nesse ponto, fica claro em Radcliffe-Brown que o objetivo da antropologia social é a compreensão da estrutura social. As relações sociais concretas são fontes para a observação direta, mas, por apresentarem características de extrema volatilidade, ou seja, são mutáveis em curtos períodos de tempo, não são o objetivo da descrição científica. A estrutura social, diferentemente das relações sociais, tende a mudar de forma lenta e gradual, sendo possível enunciar suas leis gerais.

Dessa forma, a função social que as diferentes instituições desempenham na estrutura social indica a tendência à manutenção de sua forma. A continuidade dessa estrutura é, portanto, mantida através das relações de suas unidades componentes tal qual uma engrenagem. Costumes e crenças de uma determinada sociedade, por exemplo, desempenham papéis determinados na vida social, assim como os órgãos de um organismo vivo desempenham funções específicas em sua manutenção.

Em “Estrutura e Função na Sociedade Primitiva”, Radcliffe-Brown rejeita a idéia de posicionar sua teoria como funcionalista, nos moldes propostos por Malinowski, não poupando-o de críticas: “Esta escola funcional na realidade não existe; é um mito inventado pelo Prof. Malinowski. (...). A irresponsabilidade do Prof. Malinowski tem tido desastrosos resultados, visto que espalhou pela antropologia uma densa neblina de discussão sobre ‘funcionalismo’”¹⁰³.

Assim, o conceito de função em Radcliffe-Brown ganha outro sentido: “O conceito de função aplicado a sociedades humanas baseia-se na analogia entre a vida social e a vida orgânica.”¹⁰⁴. Tal analogia leva a três séries de problemas que Radcliffe-Brown toma como científicos: (1) problema de morfologia social, que é “(...) a existência de estruturas sociais, suas semelhanças e diferenças, e o modo pelo qual possam ser classificadas”; (2) problema de fisiologia social, ou “(...) como funcionam as estruturas sócias?”; (3) problemas de desenvolvimento, ou “(...) como vêm a existir novos tipos de estrutura social?”. A partir desses problemas gerais, há a definição de

¹⁰³ Ibidem, p.273.

¹⁰⁴ Ibidem, p.220.

“hipóteses de trabalho”, que são condições para a elaboração de um trabalho científico
105 .

Há, ainda, que se ressaltar dentre as características metodológicas do estrutural-funcionalismo, sua busca causal a partir do empírico e do indutivo e as explicações através de leis gerais de caráter temporal sincrônico¹⁰⁶. Há a rejeição a métodos históricos e psicológicos (daí sua ênfase sincrônica), considerados demasiados especulativos e desprovidos de metodologia científica consistente. As relações sociais devem, portanto, serem percebidas com vistas a generalizações para o entendimento do funcionamento da estrutura social, e não como relações em si, voláteis e breves temporalmente.

Por fim, em Radcliffe-Brown, a generalização das ciências naturais é aplicável ao estudo da sociedade, objetivando formular leis gerais aptas a explicar qualquer fenômeno de qualquer cultura que se tem em vista: “Concebo a antropologia social como a ciência teórico-natural da sociedade humana, isto é, a investigação dos fenômenos sociais por métodos essencialmente semelhantes aos empregados nas ciências físicas e biológicas”¹⁰⁷.

Radcliffe-Brown considera a estrutura social como objetiva e, “cultura”, um conceito abstrato e vago. Seu entendimento, entretanto, recai sobre a ação da cultura sobre os indivíduos, como um determinante social de e entre suas relações concretas, constituindo-se de padrões ou modos padronizados de comportamento a partir de um conjunto finito de regras sociais. A função da cultura é, dessa forma, a continuidade da estrutura, sendo um sistema adaptativo. Fica perceptível em Radcliffe-Brown, que a cultura existe como forma de coesão social e sua organização, influenciando as ações dos indivíduos.

¹⁰⁵ Ibidem, p.227.

¹⁰⁶ OLIVEIRA, R. C. **Sobre o Pensamento Antropológico**. 2ed. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1997.

¹⁰⁷ RADCLIFFE-BROWN, op.cit. p.233.

3.1.2.4 O Culturalismo

Salvo divergências teóricas e metodológicas existentes entre os autores dentro do culturalismo, serão expostas a seguir algumas características gerais dessa corrente.

A corrente culturalista ou culturalismo americano tem sua origem em Boas e seus discípulos (Sapir, Mead, Benedict, Kluckhohn, Linton, entre outros) e surge com críticas aos métodos evolucionistas e difusionistas. Boas¹⁰⁸ afirma que a validade das teses dessas correntes não foi demonstrada pela etnologia e inicia uma tendência de estudos das relações entre padrões conscientes e inconscientes de comportamento individual e o todo cultural. O culturalismo estava, pois, interessado em perceber as implicações condicionantes e determinantes sociais e comportamentais da cultura nos indivíduos. A cultura, de acordo com os culturalistas, condiciona o comportamento dos indivíduos e a forma como esse percebe o mundo a sua volta¹⁰⁹. A escola culturalista estabelece o estudo indutivo da cultura como foco principal da antropologia. Boas privilegia como portador empírico de fenômenos o indivíduo, descarta o método comparativo das escolas anteriores e critica a tendência em se estabelecer leis gerais para compreensão da cultura. A história em si, não é afastada pelo culturalismo, apenas suas perspectivas de análise, utilizadas pelas correntes anteriores é que o são. Nesse ponto, Oliveira¹¹⁰ demonstra a perspectiva histórica do culturalismo: “(...) menos do que se propor a estabelecer grandes seqüências de eventos culturais, passa a se propor a estudar ‘a dinâmica das mudanças que podem ser observadas pelo pesquisador’ e não meramente inferidas pela via da reconstrução especulativa”. A proposta metodológica em Boas parte do estudo das mudanças dinâmicas em uma determinada sociedade, observada a partir do presente. Cada grupo cultural possui sua história própria, seus aspectos funcionais e estruturais e é, ao mesmo tempo, única. Dessa forma, acredita Boas, é mais válido para a antropologia compreender os fenômenos que ocorrem sincronicamente do que propor leis gerais de desenvolvimento da civilização (como faziam o evolucionismo e o difusionismo).

¹⁰⁸ Op. cit.

¹⁰⁹ KEESING, op. cit.; BEZERRA, op. cit.

¹¹⁰ Op. cit. p.20.

Dentre seus discípulos, Sapir¹¹¹ contesta a reconstituição histórica através da análise de traços, comum entre os difusionistas, e desenvolve a idéia de que todo o comportamento cultural é simbólico e encerrado em diferentes configurações de linguagens, onde o sentido compreendido e transmitido pelos membros de dada comunidade é realizado através dessa linguagem. Porém, essa mesma linguagem é responsável por impor padrões inconscientes de percepção (a percepção de um indivíduo de língua inglesa tende a ser diferente da percepção de um indivíduo de língua portuguesa quando defrontados com o mesmo fenômeno). A cultura, no entanto, não pode ser compreendida como separada do indivíduo que efetivamente a porta: “o verdadeiro *locus* da cultura está nas interações de indivíduos específicos e, do lado subjetivo, no mundo de significados que cada um desses indivíduos pode inconscientemente abstrair para si de sua participação nessas interações”¹¹².

A mesma matriz metodológico-epistemológica está presente em Benedict¹¹³, que firma a idéia da compreensão de determinada cultura através da compreensão de padrões (ou configurações) culturais encerradas nos indivíduos; uma cultura, diz Benedict, é como um indivíduo, pois ambos possuem padrões mais ou menos consistente de pensamentos e ações. É a cultura, pois, o fator explicativo de diversidades sociais e formas de comportamento. Benedict propõe, então, relações recíprocas entre personalidade e cultura e passa a compreender o comportamento humano como moldado pelas tradições. Existe um padrão psicológico que interpreta elementos culturais “emprestados” e “rejeita” ou afasta, dentre esses mesmos elementos, aqueles que não se conformam com esse padrão¹¹⁴. Aqui, Benedict estabelece uma analogia entre esse padrão psicológico e a cultura. A cultura, portanto, possui um padrão para a conformidade ou rejeição de elementos culturais “emprestados” de outra sociedade.

¹¹¹ SAPIR, E. **Cultura e Personalidade**. Anthropologie. Paris: Minuit, 1967.

¹¹² KEESING, op. cit. p.250; Em Sapir, “(...)o verdadeiro lugar da cultura são as interações individuais e, no plano subjetivo, é o mundo de significações que cada um pode construir para si, por meio de suas relações com outrem”, p.

¹¹³ BENEDICT, R. **Patterns of Culture**. 5ed. London: Routledge & Keagan Paul Ltd. 1952.

¹¹⁴ Ibidem.

Em Mead, a idéia de padrão cultural e a fusão culturalista com o estudo da personalidade, ou seja, o estudo das relações entre a estrutura da sociedade e a estrutura psicológica do indivíduo, culmina com o estudo de padrões de comportamento de determinadas sociedades. O estudo da cultura deve ser dirigido para esses padrões: “(...) la atención deberá ser dirigida sobre aquellas regularidades de la formación del carácter que resultan funciones de la homogeneidad cultural”¹¹⁵, p. 68. É, destarte, a cultura que molda o comportamento e determina diferenças de condutas entre uma sociedade e outra: “(...) la moderna antropología social ha demostrado cómo un rasgo que parece ser objetivamente el mismo puede tener sentido y función acentuadamente diferentes em ámbitos culturales distintos”¹¹⁶.

É nesse sentido que Kluckhohn esboça seu conceito de cultura: “A cultura consiste em formas padronizadas de pensamento, sentimento e reações, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas personificações em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste nas idéias tradicionais (i.e. obtidas e selecionadas historicamente) e especialmente em seus valores subjacentes”¹¹⁷.

Mesmo sendo discípulo de Boas, crítico dos métodos naturalistas do estudo da cultura há em Kroeber, posições de defesa de uma ciência social ainda marcada pelo positivismo comtiano. Kroeber¹¹⁸ propõe que, dentre os determinantes do comportamento, a cultura é ainda mais relevante do que a herança genética/biológica, pois seus instintos foram parcialmente anulados no processo evolutivo e os padrões culturais são o orientador da ação humana e o justificador de suas realizações. Através da cultura o homem se adapta ao meio e a diferentes ambientes ecológicos (a idéia de uma estrutura superorgânica), sem que haja necessidade de mudar sua estrutura orgânica. Tal fato justifica a posição do homem ter “transformado” em habitat, todo o

¹¹⁵ MEAD, M. **Antropologia: la ciencia del hombre**. Buenos Aires: Siglo XXI, 1975.

¹¹⁶ Ibidem, p.82.

¹¹⁷ KLUCKHOHN, C. **The Study of Culture, the Political Sciences**. Stanford: Stanford University Press, 1951.

¹¹⁸ KROEBER, A. Lo Superorganico, 1917. In: KAHN, J. S. **El Concepto de Cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975.

planeta. A aprendizagem é um recurso mais importante do que a herança genética na determinação da sobrevivência, e esta se dá pelo processo de socialização e determina seu comportamento. A cultura, embora “(...) se limite essencialmente ao homem e seja a única ordem de fenômenos limitada desse modo, faz parte da natureza exatamente como qualquer outra ordem ou níveis fenomenais (...)”¹¹⁹.

Outro discípulo de Boas, Ralph Linton, entende que o estudo da cultura deva se dar por meio da observação de comportamentos, dado que, a cultura em si, é intangível, mas expressa em termos observáveis. Defende que a cultura é uma herança social que possui dupla função: “(...) adaptar o indivíduo a seu lugar na sociedade, bem como a seu ambiente natural”¹²⁰. Faz uma ampla consideração acerca do conceito de cultura:

Cultura é um continuum que vai desde o começo da existência humana até hoje. Tomada como um todo, a cultura representa a herança social de nossa espécie. Em muitos aspectos, as culturas particulares correspondem, na herança social, aos contingentes diversos de herança biológica, que constituem as diferentes variedades no interior de uma espécie. Como os contingentes raciais de herança biológica, as culturas cruzaram-se repetidamente no decorrer de seu desenvolvimento; fundiram-se e dividiram-se, resultando porém, numa situação infinitamente mais complicada que a existente no campo biológico. No cruzamento de contingentes biológicos, todos os fatores hereditários de ambos os lados se fundem nos híbridos. Nas culturas, ao contrário, há um constante processo de empréstimo seletivo. Uma cultura pode receber, de outras, traços isolados ou complexos de outros traços funcionalmente relacionados, resultando numa extrema mistura de elementos provenientes de diversas fontes¹²¹.

¹¹⁹ KROBER, Alfred L. **A Natureza da cultura**. Lisboa: Edições 70, 1993, p.21.

¹²⁰ LINTON, R. **O Homem: uma introdução a antropologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1981, p.92.

¹²¹ Ibidem, p.285.

Em termos gerais, há entre os antropólogos culturalistas a ênfase em assinalar a influência da cultura no inconsciente, manifestada por padrões ou configurações de comportamento, e suas relações com uma estrutura social.

3.1.2.5 O Estruturalismo em Lévi-Strauss

O estruturalismo, na Antropologia, tem em Lévi-Strauss seu nome mais representativo. Diferencia-se da noção de estrutura de Radcliffe-Brown, onde estrutura designa as relações sociais em si, e em Lévi-Strauss, estrutura designa o modelo teórico abstrato concebido a partir da realidade empírica observada.

Levi-Strauss enfatiza que a noção de estrutura social não remete a uma realidade empírica, observável. Mas, ao modelo construído em conformidade com esta realidade. Como o conceito de estrutura remete ao modelo teórico abstraído do real, Lévi-Strauss determina as condicionantes de um modelo que possa se dizer estrutural:

“Em primeiro lugar, uma estrutura oferece um caráter de sistema. Ela consiste em elementos tais que uma modificação qualquer de um deles acarreta uma modificação de todos os outros.”

“Em segundo lugar, todo modelo pertence a um grupo de transformações, cada uma das quais corresponde a um modelo da mesma família, de modo que o conjunto destas transformações constitui um grupo de modelos.”

“Em terceiro lugar, as propriedades indicadas acima permitem prever de que modo reagirá o modelo, em caso de modificação de um de seus elementos.”

“Enfim, o modelo deve ser construído de tal modo que seu funcionamento possa explicar todos os fatos observados”¹²².

¹²² LÉVI-STRAUSS, op. cit. p.316.

O trabalho do etnólogo é precedido pelo trabalho de campo etnográfico. Na etnografia há o rigor na coleta e classificação dos dados. Na etnologia há a construção de modelos estruturais sobre os dados etnográficos. A percepção do modelo por parte do etnólogo, entretanto, torna-se mais complicada quanto mais nítida for a estrutura aparente. Se o objeto que se tem em vista, como uma determinada sociedade, por exemplo, não faz conjecturas próprias sobre os fenômenos sistêmicos que a perpassa, o trabalho de construção do modelo estrutural é facilitado. Por outro lado, se essa mesma sociedade elabora narrativas, sob a forma de “representações conscientes”, racionalizando e/ou interpretando esses mesmos fenômenos, ou, dito de outra forma, se essa mesma sociedade cria seus próprios modelos, ainda que imperfeitos, o etnólogo tem diante de si a tarefa de apreender a estrutura profunda desses fenômenos¹²³.

Há, ainda, que se atentar ao fato de que no estruturalismo straussiano, assim como no estrutural-funcionalismo de Radcliffe-Brown, existe diferença entre estrutura social e relações sociais. E são essas relações sociais (invertendo a prioridade de Radcliffe-Brown), estudadas através de modelos estruturalistas, que se constituem no objeto da etnologia. Outro importante aspecto metodológico da teoria straussiana, e que contrasta com o funcionalismo de Malinowski, é a relevância dos aspetos históricos e geográficos na compreensão dos fenômenos sociais. Um outro contraste em relação ao funcionalismo é apontado por DaMatta:

“(...) fundamentalmente, o estruturalismo adota uma posição totalizadora para o estudo dos fenômenos sociais, recusando o individualismo corrente nas posições anteriores – inclusive o chamado funcionalismo, cujo nome já aponta seu compromisso com uma visão das ações sociais e das instituições culturais – vistas por um prisma utilitário com elementos que desempenham um papel e cumprem a função de contribuir para o funcionamento ou a operação da sociedade, como uma totalidade integrada e coerente”¹²⁴.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ DA MATTA, R. **Dicionário das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986, p.429.

A cultura¹²⁵, no estruturalismo, deve ser entendida a partir de um modelo que apresente, comparativamente a outros, mudanças significativas, como expressa Lévi-Strauss¹²⁶: “Denominamos cultura todo conjunto etnográfico que, do ponto de vista da investigação, apresenta, com relação a outros, afastamentos significativos”. Serve para Lévi-Strauss, como uma forma de erigir uma fronteira conceitual entre aquilo que o senso-comum definiria como mudanças significativas entre uma sociedade e outra. Assim, completa, “Se se procura determinar afastamentos significativos entre a América do Norte e a Europa, tratar-se-ão as duas como culturas diferentes; mas, supondo que o interesse tenha por objeto afastamentos significativos entre – digamos – Paris e Marselha, estes dois conjuntos urbanos poderão ser provisoriamente constituídos como duas unidades culturais”¹²⁷.

As implicações epistemológicas das abordagens funcionais, sistêmicas e estruturais são essenciais para a compreensão do tratamento dispensado ao conceito de cultura. Se, por um lado, o funcionalismo de Malinowski e o estrutural-funcionalismo de Radcliffe-Brown são tributários do positivismo de Durkheim e adotam como método, analogias biológicas para a compreensão da sociedade; por outro, o funcional-sistemismo parsoniano, ainda que mantendo boa parte dessa atitude positivista de ciência, tenta empreender uma outra abordagem epistemológica, originário da idéia de compreender a sociedade através da ação social weberiana, da sociologia de Durkheim e da psicanálise freudiana, posicionando a ciência com alto grau de abstração e

¹²⁵ Apesar da idéia estruturalista de ciência e organização, empreendendo uma teoria organizacional a partir de levantamento etnográfico e a criação de um posterior modelo estrutural de análise, Barros e Prates propõem uma conceituação própria de cultura: “Configura um estilo uma modificação de algo em estado natural, feita de forma seletiva e padronizada, que produza uma representação característica e diferenciada das demais”, p.13, sendo um resultado de uma invenção social que é transmitida e apreendida com a interação, a comunicação e o aprendizado: “O que existe é um processo recorrente vivo, entre a sociedade e a cultura, em que seus membros agem e manifestam a cultura que, em dado tempo, lhes imprime um padrão de comportamento particular, mas que se transforma em função do funcionamento desta mesma sociedade ou de outras, numa perspectiva temporal mais longa. Convivem o tradicional e o novo, estabelecendo ambos uma troca dinâmica de elementos até um novo estado de equilíbrio”, p.17.

¹²⁶ LÉVI-STRAUSS, op. cit. 335.

¹²⁷ Loc. cit.

delineando seu caminho analítico: “(...) a ciência é essencialmente ‘analítica’, o que significa na sua linguagem que ela reconstrói a realidade por meio de símbolos conceituais que não se devem confundir com realidade concreta. Os símbolos conceituais não são apenas meros reflexos do universo objetivo: são elaborados ao selecionarem na realidade certos traços, certos elementos que se tornam privilegiados para estruturar a percepção e o conhecimento das coisas”, p.28 guy roche. A única possibilidade de conhecimento científico, de acordo com Parsons, é considerar a realidade como parte constitutiva de um sistema. Por fim, a compreensão da realidade social através de modelos estruturais, conforme a epistemologia straussiana, é prática bem difundida na administração.

3.1.3. A Fenomenologia, suas características gerais e implicações para o estudo da cultura

Encontra-se na obra de Husserl o marco inicial da fenomenologia, que surge com objeções à idéia de ciência tradicional defendida pelo positivismo. Husserl questiona o conhecimento científico como única forma de conhecimento válido, demonstrando assim, que o conhecimento a priori é condição necessária para uma efetiva busca do conhecimento empírico¹²⁸. Se, no positivismo o “fato” constituía o verdadeiro objeto da ciência, na fenomenologia é a essência, ou sua busca no objeto, a real preocupação do investigador¹²⁹. As teses centrais da fenomenologia, principalmente àquelas respaldadas nas idéias de Husserl, Mearleau-Ponty, Sartre e Scheler (Cupani, Triviños), são expostas a seguir; adverte-se para o caráter heterogêneo da epistemologia fenomenológica¹³⁰.

1) A fenomenologia consiste em uma posição intelectual de fidelidade ao que se manifesta (fenômeno), que significa o “voltar às coisas mesmas” de Husserl;

2) Deve se entender como objeto digno de investigação tudo o que é “dado” de alguma forma ao pensamento humano; dessa forma, a fenomenologia fundamenta-se em dados, sendo ‘dado’ tudo aquilo que é manifesto à consciência em um processo continuamente intuitivo;

3) A descrição minuciosa dos fenômenos permite ao investigador vê-los e compreendê-los, porém não é preocupação da fenomenologia explicá-los;

5) A descrição da fenomenologia busca a essência do fenômeno, ou, aquilo que caracteriza um determinado objeto com tal; é identificada quando se sabe que, extraindo-a do fenômeno, descaracterizá-lo-á como tal; como essência, pode-se também definir aquilo que, após descrição detalhada do dado e através de um exercício

¹²⁸ HUSSERL, E. **Investigações Lógicas**: sexta investigação: elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento. In: Os Pensadores. 2 ed., São Paulo: Abril Cultural, 1985.

¹²⁹ SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

¹³⁰ CUPANI, A. op. cit; TRIVIÑOS, A. N. S. op. cit.

imaginário, distingui-se o que é eliminável e modificável do que não eliminável e não modificável;

8) a consciência é sempre intencional, pois é sempre consciência de algo, ou, que dirige-se à algo;

9) a consciência não é passiva (apenas receptiva), a intencionalidade da consciência é também responsável pelo como o objeto se dá a ela;

10) a fenomenologia é a experiência primária do ser humano e acontece antes da experiência científica; (XI) por assumir a condição do conhecimento a priori, deve o pesquisador “suspender” (epoché) seu conhecimento científico para não validá-lo antes da verificação fenomenológica. Tampouco o rejeita, apenas o “suspende”; (XII) o que é dado a uma consciência pode também ser dado à outra que adotar a mesma atitude investigativa¹³¹.

Quanto ao método fenomenológico de pesquisa, o primeiro passo consiste na suspensão (epoché) das crenças e proposições acerca do mundo natural. O dado observado é, na verdade, “(...) a consciência intencional perante o objeto”¹³². O segundo passo consiste na redução fenomenológica, que culmina com a identificação das essências de determinado fenômeno. A investigação pressupõe, então, a interpretação no processo de construção do conhecimento (interpretação no sentido husserliano, onde há o funcionamento da consciência sobre as características próprias do objeto, características estas que, quando não podem ser excluídas do objeto, constituem-se sua essência)¹³³. A abordagem fenomenológica pode, se interpretada erroneamente, supor a ação puramente interpretativa, no sentido solipsista, do investigador para com a realidade. Tal equívoco é prevenido pelas palavras de Husserl: “As investigações fenomenológicas são investigações universais de essências, para objetividades universais. (...) o fenômeno cognitivo singular que, no fluxo da consciência, vem e desaparece, não é objeto da averiguação fenomenológica”¹³⁴.

¹³¹ CUPANI, op. cit., passim; TRIVIÑOS, op. cit., passim.

¹³² HUSSERL, op. cit.

¹³³ CUPANI, op. cit.

¹³⁴ HUSSERL, op. cit.

Nas ciências sociais, a fenomenologia apresenta-se como abordagem na tentativa de se compreender ações sociais ou motivações dos atores a partir de suas próprias percepções. É geralmente identificada em trabalhos que buscam compreender, por exemplo, as percepções de dirigentes sobre determinadas estratégias adotadas ou o significado atribuído pelos agentes a determinados símbolos organizacionais. A realidade, portanto, é intersubjetivamente compartilhada por um grupo de atores sociais. O pesquisador não é neutro como no positivismo, mas dotado de conhecimento apriorístico, baseado em suas interpretações dos significados compartilhados e socialmente construídos. O objeto de pesquisa é o fenômeno e seu objetivo é compreendê-lo.

Desse modo, Schutz defende a idéia da fenomenologia como método científico próprio para as Ciências Sociais, sendo o pesquisador dotado de experiências e pertencente a um mundo de fenômenos como símbolos e signos, instituições sociais, sistemas legais e econômicos que, para as demais epistemologias são tidos como pressupostos, mas que para a fenomenologia trata-se de fenômenos a serem compreendidos¹³⁵. Ao pesquisador social cabe o papel de interpretar a “atitude natural” dos diferentes atores sociais imersos no “mundo da vida”, que se caracteriza como “(...) um mundo intersubjetivo comum a todos nós, no qual não temos um interesse teórico, mas um interesse eminentemente prático”¹³⁶. A construção científica ocorre na interpretação dessa atitude natural e é necessariamente uma interpretação de segundo grau, pois a interpretação de primeiro grau ocorre a partir dos atores em relação ao “mundo da vida”¹³⁷.

Berger e Luckmann propõem uma sociologia do conhecimento de base fenomenológica que objetiva analisar os processos que conduzem a uma realidade que é socialmente construída. A realidade social é objetiva na medida em que é exterior ao indivíduo, mas é ao mesmo tempo subjetiva porquanto encerra em cada indivíduo um significado próprio: “(...) os acúmulos respectivos de ‘realidade’ e ‘conhecimento’

¹³⁵ SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Organizador: Wagner, H. R. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

¹³⁶ Ibidem, p.73.

¹³⁷ Ibidem.

pertencem a contextos sociais específicos”¹³⁸. É a possibilidade de objetivar significados subjetivos.

3.1.3.1 A Antropologia Hermenêutica em Geertz

Tributário da fenomenologia (mas também da hermenêutica e da sociologia compreensiva de Weber), Geertz entende a antropologia não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa em busca de significações¹³⁹. Esse posicionamento, contudo, não é uma simples superação de métodos, mas antes uma postura epistemológica em busca da “descrição densa” (termo emprestado de Ryle) no ofício etnográfico; a descrição que consiste ir justamente para além das aparências da observação comum e que se atinge, apenas, através da compreensão. “Vamos considerar (...) dois garotos piscando rapidamente o olho direito”. O exemplo das piscadelas dos garotos é utilizado para definir bem as diferenças entre a (a) “descrição superficial” e a (b) “descrição densa”: no primeiro caso (a), o esforço de investigação recai sobre o ato em si (piscar o olho rapidamente; determinadas vezes; por tanto tempo; etc.); no segundo caso (b) o esforço recai sobre a descrição do significado da ação (um garoto imitando o outro deliberadamente provocando escárnio, etc.)¹⁴⁰. A idéia principal é que, sem a compreensão, a imitação deliberada sequer existiria como tal. Esse é o cerne, segundo Geertz, no estudo da cultura. A cultura não são as piscadelas, mas aquilo que dá sentido a uma piscadela como imitação deliberada, entendida sempre como existindo “publicamente” (socialmente), pois o sentido das ações é conhecido por aqueles que a representam; nesse sentido, a cultura situa-se fora deles; mas, ao mesmo tempo, cultura é uma construção social compreensível: “Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (...), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os

¹³⁸ BERGER, P. L. et al. **A Construção Social da Realidade**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

¹³⁹ GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC SA, 1989.

¹⁴⁰ Ibidem.

processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade”¹⁴¹, p.24.

Entretanto, a descrição densa, interpretativa, não encontra em Geertz respaldo para uma prática fenomenológica comum em ciências sociais: a de manter-se meramente descritiva de pequenos contextos observáveis e observados, como por exemplo, uma simples interpretação da tomada de decisão estratégica de um grupo de cúpula administrativo de uma empresa, resultando na descrição de significados atribuídos pelos agentes pesquisados. A idéia é justamente a possibilidade de se retirar dessa “natureza microscópica”, ou de uma coleção delas, do estudo etnográfico, implicações mais amplas para a sociedade ou o grupo em evidência. A questão, então, é de posicionamento: “os antropólogos não estudam *as* aldeias (...), eles estudam *nas* aldeias”¹⁴². Uma “Teoria Geral de Interpretação Cultural”, contudo, não é o objetivo, pois isso implicaria em enunciar regularidades abstratas, quando, no fundo, o objetivo é poder descrever minuciosamente: não esquematizar um modelo para todas as culturas, mas conseguir inferir no próprio objeto que se estuda: “(...) não generalizar através dos casos, mas generalizar dentro deles”¹⁴³.

Abaixo, a definição de cultura conforme Geertz:

O conceito de cultura que eu defendo, (...), é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significado¹⁴⁴.

(...) padrão de significados transmitidos historicamente, incorporados em símbolos; um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens

¹⁴¹ Ibidem, p.24.

¹⁴² Ibidem, p.32.

¹⁴³ Ibidem, p.36.

¹⁴⁴ Ibidem, p.15.

comunicam, perpetuam e desenvolvem o seu conhecimento e suas atitudes em relação à vida¹⁴⁵.

“(...) os textos antropológicos são eles mesmos interpretações e, na verdade, de segunda ou terceira mão. (Por definição, somente um ‘nativo’ faz a interpretação em primeira mão: é a *sua* cultura.) Trata-se, portanto, de ficções; ficções no sentido de que são ‘algo construído’, ‘algo modelado’ – o sentido original de *fictio* – não que sejam falsas, não-fatuais ou apenas experimentos de pensamento”¹⁴⁶.

Geertz compreende o papel do antropólogo como o de interpretar a atitude natural dos diferentes atores sociais imersos em suas realidades cotidianas, as quais se caracterizam como pertencentes a um mundo intersubjetivo comum a todos eles, onde não há um interesse teórico, mas um interesse eminentemente prático. A construção científica ocorre na interpretação dessa atitude natural e é, reforçando o argumento já apresentado, necessariamente uma interpretação de segundo grau, pois a interpretação de primeiro grau ocorre a partir dos atores em relação ao seu próprio mundo de significados compartilhados. Há, em Geertz¹⁴⁷, a necessidade de contextualizar o conhecimento, posicioná-lo historicamente e fundir os horizontes do pesquisador e do objeto.

3.1.4 O Materialismo Dialético

Surge a partir de Marx, teórico-crítico da sociedade capitalista, e implica, epistemologicamente, em uma reformulação da dialética hegeliana e do materialismo de Feuerbach. O materialismo dialético concebe a realidade social como dialética. De maneira simples, pode-se dizer que esta afirmação converge para uma atividade humana subjetiva em uma estrutura social objetiva, onde o sujeito produz a sociedade

¹⁴⁵ Ibidem, p.89.

¹⁴⁶ Ibidem, p.25 – 26.

¹⁴⁷ GEERTZ, C. **Local Knowledge**: further essays in interpretative anthropology. New York: Basic Books, 1983.

e é produzida por ela¹⁴⁸. A relação dialética do sujeito com o real e o concreto produz significativas implicações metodológicas para a produção do conhecimento científico, como observa Marx¹⁴⁹:

“O concreto é concreto já que constitui a síntese de numerosas determinações, ou seja, a unidade da diversidade. Para o pensamento constitui um processo de síntese e um resultado, não um ponto de partida. É para nós o ponto de partida da realidade e, portanto, da percepção e da representação. No primeiro caso, a concepção plena dissolve-se em noções abstratas. No segundo, as noções abstratas permitem reproduzir o concreto pela via do pensamento (...)”.

Como método e busca do conhecimento, ou seja, como atividade científica, a dialética implica em aceitar uma relação ativa enquanto sujeito-pesquisador e objeto. Dessa forma, “(...) não é o real que determina a percepção do sujeito e sua interpretação, (...) e tampouco a percepção do sujeito que determina a forma do real (...) como sugere o chamado esquema interpretativo que entende que o sujeito interpreta o real e age sobre o mesmo, mas a relação do sujeito com o real”¹⁵⁰. Esta práxis, da qual se refere Faria, pressupõe a ação e o pensamento do sujeito em sua relação com o real. Tal relação, por sua vez, nunca é estática, sendo a percepção do

¹⁴⁸ Deve-se lembrar que “A consciência não deve ser entendida como um simples epifenômeno reduzível à estrutura social, política ou econômica, mas como um elemento parcialmente autônomo capaz de retroagir sobre a estrutura social objetiva: o conhecimento não é, portanto, uma propriedade passiva e inerte da estrutura social, um simples ‘reflexo’, mas tanto um produto social quanto um fator independente na mudança”. SWINGWOOD, op. cit. p.19 – 20.

¹⁴⁹ MARX, K. O Método da Economia Política. In: Marx, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos e Outros Textos Escolhidos**. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1976, p.38 – 39.

¹⁵⁰ FARIA, J. H. **Economia Política do Poder**: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Curitiba: Juruá, 2004.

pesquisador alterada conforme se desenvolvem suas estruturas e esquemas e conforme se processa a dinâmica do real¹⁵¹. Em síntese, esse processo de construção científica caminha da percepção primária, que significa uma aproximação precária do pesquisador com seu objeto, e que resulta em informações acerca desse objeto (objeto em si), para uma percepção secundária, na qual o pesquisador empreende não só uma ação sobre o objeto, mas também uma reflexão sobre o mesmo (objeto para si). Dessa práxis (ação e reflexão) entre pesquisador e objeto pode resultar a teoria. Até então, dessa relação tinha-se produzido conhecimento. Para se produzir ciência, o pesquisador deve utilizar-se de procedimentos científicos, cuja função é ordenar o conhecimento adquirido¹⁵².

De uma interação dialética, que pressupõe um movimento constante, para uma teoria que, como toda teoria, apreende de forma estática o real, a metodologia científica se processa nesses termos:

“(...) quanto mais se aprofunda a interação dialética sujeito-objeto, mais este é dado a conhecer àquele, de forma que o sujeito pode cada vez mais dominar o objeto, mesmo sabendo que este domínio esteja indicando o quanto o objeto é ainda desconhecido para o sujeito. Deste modo, há um ponto em que o sujeito pesquisador entende ter alcançado o limite possível, objetivo e subjetivo da sua investigação, operando um corte em suas dúvidas, corte sempre necessariamente arbitrário, embora justificado teórica e metodologicamente, e jamais definitivo”¹⁵³.

¹⁵¹ Ibidem.

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ Ibidem.

Ainda uma consideração final acerca do materialismo dialético se faz necessário: uma vez que a idéia de movimento esta implícita em todo método, seria incoerente supor que as teorias marxistas resistiriam ao tempo com o mesmo poder explicativo. Assim sendo, a idéia central em torno da qual fundou-se o Instituto de Pesquisas Sociais, ou a Escola de Frankfurt, foi a de explicar a sociedade de forma totalizante e dialética, propondo diálogos entre a teoria marxista e a freudiana. Portanto, a visão sócio-histórica do marxismo é complementada, de início, com a psicanálise freudiana. A sociedade capitalista passa a ser compreendida também através dos instintos pulsonais de vida (Eros) e de morte (Thanatos) de Freud, do vínculo social iniciado com o mito fundador e das ideologias que substituem o mito em sociedades históricas (a esse propósito do mito e da ideologia ver Enriquez, 1999). Se Marx possibilita entender a alienação formal e real do sujeito histórico perante as constantes renovações dos modos de produção capitalista e de suas ideologias, com a Teoria Crítica é possível entender também a alienação real de natureza subjetiva também resultante no capitalismo.

De alto grau de sofisticação analítica, o materialismo dialético é ainda pouco utilizado em ciências sociais. Sua posição ontológica é materialista na medida em que esclarece que o sujeito é capaz da práxis (ação e reflexão) a partir do momento em que começa a prover seus meios materiais de sobrevivência. O pesquisador por sua vez é também capaz da práxis e seu objeto é a própria dinâmica social e suas contradições, a qual compreende a partir de categorias de análise. Compreendem, em ciências sociais, as relações de poder, a ética das organizações, os mitos e as ideologias organizacionais, a alienação, a subsunção e as lutas de classe.

Para o estudo da cultura, a inserção de uma perspectiva materialista dialética deve propor superar uma perspectiva idealista, para qual há uma “(...) ênfase no espírito formador de um modo de vida global, manifesto por todo o âmbito das atividades sociais, porém mais evidente em atividades ‘especificamente culturais’ – uma certa linguagem, estilos de arte, tipos de trabalho intelectual”; e uma perspectiva materialista mecanicista, para qual há uma “(...) ênfase em uma ordem social global no seio da qual uma cultura específica, quanto a estilos de arte e tipos de trabalho intelectual, é considerada produto direto ou indireto de uma ordem primordialmente

constituída por outras atividades sociais”¹⁵⁴. A superação ocorre a partir de uma convergência dialética entre as duas formas predominantes de abordagem, mantendo a idéia de ordem social global, mas inserindo a produção (cultural) e a prática cultural como “elementos importantes em sua constituição”¹⁵⁵. Essa superação do materialismo mecanicista consiste na mesma tarefa de superação de uma leitura comum e equivocada dos trabalhos de Marx, que atribuem a existência de uma determinação da infraestrutura econômica à uma superestrutura ideológica (cultura, idéias religiosas e filosóficas, etc) e política (leis, polícia, exército, etc.), sem considerar as relações dialéticas (não a mera mútua influência) entre ambas.

¹⁵⁴ WILLIAMS, R. op. cit. p.11 – 12.

¹⁵⁵ Ibidem, p.12.

A partir dessa sucinta construção das principais abordagens metodológicas e suas implicações para o estudo da cultura é apresentado quadros de referência, com a síntese da investigação. O quadro x trata das características gerais das abordagens metodológicas e o quadro x das características gerais dos conceitos de cultura investigados e encontrados nos artigos e na literatura.

Quadro 3: Características das epistemologias abordadas

Epistemologia Características	Positivismo	Sistemismo	Estruturalismo	Fenomenologia	Materialismo-dialético
Concepção de mundo	idealista	idealista	Idealista	idealista	Materialista
Possibilidade de conhecimento	Céptico; limitado ao objeto que se tem em estudo e ao acúmulo de ciência	Cognoscível mediante interpretação	Cognoscível através da representação ideal de modelos	Metafísico, mediante a incerteza do conhecimento positivo	A realidade é cognoscível, mas sua apreensão é limitada historicamente
Realidade	Existência ou não da realidade é uma questão desprovida de sentido	objetiva	Objetiva	Intersubjetiva (compartilhada entre os sujeitos)	Objetiva (independe do sujeito)
Natureza do objeto	a-histórico, objetivo e previsível mediante sua factibilidade	a-histórico	O esforço etnológico recai sobre fenômenos sincrônicos (a-histórico), dada sua ordenabilidade e previsibilidade	a-histórico, portador de uma essência imutável e objetiva	Histórico, contraditório e dialeticamente mutável
Natureza do pesquisador	Neutro, objetivo	Interpretativo mediante símbolos determinados pela estrutura social (fato já é, em si, uma reconstrução consciente ou inconsciente da realidade)	Neutro, objetivo	Intencional perante o dado que se manifesta e objetivo mediante a suspensão de seu conhecimento a-priorístico	Limitado pela sua consciência social
Possibilidade do método	Explicar as leis e as relações dos fenômenos observados	Analisar a realidade, mediante sua reconstrução, como parte constitutiva de um sistema	Revelar as estruturas explícitas ou implícitas do fenômeno	Compreender e interpretar o fenômeno	Revelar as contradições do fenômeno, bem como suas relações sócio-históricas
Crítério de verdade	A verificabilidade ou a falseabilidade da teoria	A relação funcional e estrutural do fenômeno com o sistema	Eficiência explicativa do modelo	A consciência	Práxis

Fonte: o autor

Quadro 4: Características gerais do conceito de cultura nas respectivas abordagens

Abordagem		Características gerais do conceito
De base positivista	Positivista	Cultura entendida como uma variável quantificável; como uma resposta comportamental; expressa por elementos observáveis
	Evolucionista	Cultura entendida como um processo de evolução mensurável em termos comparativos
	Difusionista	Cultura entendida como um processo de difusão identificável em semelhanças entre sociedades distintas
De base funcional-sistêmica	Funcionalista	Cultura entendida como um produto social secundário de função adaptativa-regulativa
	Sistêmica	Cultura como um sistema cuja função é fornecer padrões para a ação social
	Estrutural-funcionalista	Cultura entendida como parte da estrutura social desempenhando função adaptativa
De base estruturalista	Culturalista	Cultura entendida a partir de sua influência na estrutura psíquica, podendo se manifestar por padrões de ou configurações de comportamento
	Estruturalista	Cultura como uma diferença significativa entre sociedades distintas, compreendidas através da estrutura
De base fenomenológica	Sociológica-interpretativa	Cultura entendida como uma mediação simbólica entre a realidade objetiva e interpretação subjetiva, cuja ênfase reside na interpretação da significação do produto social
	Antropológica-interpretativa	Cultura como produto intersubjetivo de significações e significados compartilhados, cuja ênfase recai na explicação dessa 'teia' de significações
De base materialista dialética	Teoria crítica	Cultura entendida como um processo histórico-dialético das relações sociais e de produção, não como seu produto direto, mas como parte em sua constituição

Fonte: o autor

3.1.5 O estudo da cultura nas organizações

Abordagens da Cultura Organizacional

Dentre a chamada “cultura organizacional”, percebeu-se, dentre os inúmeros conceitos e autores citados, grupos com semelhanças de abordagens e características teórico-metodológicas comuns entre si.

3.1.5.1 Abordagens com ênfase positivista na compreensão da cultura organizacional

Como já expressei anteriormente, nas ciências sociais o positivismo apresenta-se em trabalhos onde acredita-se ser possível atomizar partes de um todo estabelecendo relações entre as variáveis ou um grupo de variáveis e construindo determinações entre elas. O entendimento da cultura, nessa situação, se dá mediante sua abstração como variável, quantificável ou não, mas que apresente, mediante observação, relação passível de ser medida com outra variável ou grupos de variáveis. A cultura deverá ser expressa como proposição observável em um fato, ou através da utilização de outras variáveis observáveis, como artefatos ou ritos descritíveis. Aspectos subjetivos do comportamento podem ser incluídos na análise ou no conceito de cultura desde que sejam passíveis de observação. A explicação do fenômeno cultura também pode se dar através de um recorte teórico já validado.

Inserido nessa perspectiva, Hofstede entende que a cultura e a chamada cultura organizacional podem ser quantitativamente medidas, desde que se destaque da literatura as variáveis a serem utilizadas¹⁵⁶; Em seu mais conhecido trabalho, Hofstede induziu por meio de análise fatorial e através de respostas obtidas em questionários, quatro dimensões que diferenciam a cultura em diferentes países. As dimensões referem-se a “distância de poder”, “tendência de evitar a incerteza”,

¹⁵⁶ É nesses termos que Tamayo e Gondim constroem uma escala para avaliar a percepção dos valores, mediante a aplicação de questionário e mensuração estatística das respostas, como forma de quantificar a cultura organizacional. TAMAYO, A. GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, 1996.

“individualismo/coletivismo”, e “masculinidade/feminilidade”¹⁵⁷. Em um artigo posterior, acrescenta uma quinta dimensão, denominada “orientação de longo/curto-prazo”¹⁵⁸. Hofstede entende a cultura como um construto, possível de ser inferida através da observação de suas manifestações, uma vez que a cultura em si não é diretamente observável: “As the word culture plays such an important role in my theory, let me give you my definition, which differs from some other very respectable definitions. Culture to me is the collective programming of the mind which distinguishes one group or category of people from another”¹⁵⁹; Assim, essa “programação coletiva da mente”, se deixa apreender através de seus comportamentos observáveis.

3.1.5.2 Abordagens com ênfase em aspectos sistêmicos e funcionais (abordagens de base funcional-sistêmica)

Nessas abordagens, a cultura organizacional geralmente é compreendida como um mecanismo adaptativo-regulatório entre a organização e o meio, que se configura em padrões de comportamento e cuja função principal é promover a integração interna e a adaptação externa. A organização oferece um universo simbólico determinado que age sobre os indivíduos, sendo que esses o interpreta e/ou os assimila; a cultura organizacional determina a conduta do indivíduo, sendo sempre exterior a ele e expressando-se em comportamentos, normas, idéias, processos, etc. A cultura organizacional pode ser entendida como um sistema ou um subsistema, conforme expressa Luppi (1995, p.16 – 17): “(...) acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos”, ou ainda, conforme expressa Alves (1997, p.10):

¹⁵⁷ HOFSTEDE, G. **Culture's Consequence**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

¹⁵⁸ HOFSTEDE, G. et. al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n.35, 1990

¹⁵⁹ Ibidem.

“Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente”.

Em geral, a cultura organizacional é entendida como empecilho ou agente facilitador a processos de mudanças na organização¹⁶⁰ ou na interação entre a organização e o ambiente no processo de escolhas estratégicas.

Em suma, podem-se relacionar aspectos em comum nas abordagens sistêmicas e funcionais¹⁶¹:

¹⁶⁰ A esse propósito se encontra o trabalho de Kotter (KOTTER, J. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999). Sua preocupação com a compreensão da cultura se deve a possibilidade gerenciá-la e reduzir seu potencial de obstáculo ao processo de mudança organizacional. Kotter expressa cultura da seguinte forma: “A cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. As normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não o fazem. Os valores compartilhados são preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo, que tendem a estabelecer um comportamento grupal e que com frequência persistem através do tempo mesmo quando os membros do grupo mudam”, p.150; Já para Ouchi (op. cit.), o interesse estava na compreensão de como aspectos culturais determinam a adesão e a produtividade. Aqui, a cultura é entendida da seguinte forma: “Tradição e clima formam a cultura de uma empresa. Mais do que isso, cultura implica os valores de uma empresa, tais como agressividade, defesa ou agilidade – valores que estabelecem um padrão para atividades, opiniões e ações. Os administradores incutem esse padrão nos empregados através do exemplo e o transmitem às gerações de trabalhadores que se sucedem”, p.203; Em Bethlem (BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999), vê-se, também, a possibilidade de gerenciamento e da manipulação do conteúdo simbólico pelo “management” como forma de integrar a organização em uma estratégia determinada. Ainda, para Bethlem, “A cultura se reflete em significados emprestados pelos indivíduos a vários aspectos da vida, tais como a forma de olhar o mundo e a função do indivíduo nele; nos valores do indivíduo (o bom e o mau); e também em crenças coletivas (verdadeiro versus falso) e em expressões artísticas (o bonito e o feio)”, p.16.

¹⁶¹ O trabalho de Deshpandé e Webster (DESHPANDE, R. WEBSTER, E. *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research*. In: **Journal of Marketing**, v.53, n.1, 1989) parece sintetizar essa linha funcional-sistêmica. Para os autores, cultura é entendida como “(...) is a set of shared assumptions and understandings about organizational functioning”; dizem que, cultura pode ser vista como: propriedade individual, onde cultura é a avaliação feita do contexto social da organização que guia o comportamento; propriedade da própria organização, como estrutura e tecnologia; como residindo em cada indivíduo com funções de aprendizagem e cognitiva; uma variável externa a qual a

- 1) A cultura organizacional é exterior ao indivíduo;
- 2) Mesmo sendo exterior ao indivíduo, age nesse, determinando formas de agir e de se comportar na organização;
- 3) A função da cultura organizacional é intermediar as relações da organização com o meio e proporcionar integração interna, mediante determinação de comportamentos desejados;
- 4) A cultura organizacional é objetivamente compreendida através da análise de seus aspectos materiais (artefatos, símbolos, etc.) e ideacionais (normas, comportamentos, etc.).

3.1.5.3 Abordagens com ênfase nas relações entre os aspectos da estrutura inconsciente dos indivíduos e a estrutura organizacional (abordagens de base culturalista)

A convergência entre o inconsciente e a estrutura cultural, a orientação simbólica e a expressão de tipos modais culturais, presentes nos estudos culturalistas, são perceptíveis nessas abordagens da cultura organizacional, cuja ênfase recai sobre as relações entre estrutura organizacional e estrutura individual.

Schein, um dos principais representantes dessa tendência dos estudos da cultura nas organizações¹⁶², expressa o conceito de cultura organizacional como “(...) a set of basic tacit assumptions about how the world is and ought to be that a group of people share and that determines their perceptions, thoughts, feelings, and, to some degree,

organização deve se adaptar; uma variável interna mediante a qual a organização responde ao contexto ambiental.

¹⁶² Ver também, entre outros, Pettigrew e Thévenet: Pettigrew (PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L. et. al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p.146) conceitua cultura organizacional como “(...) um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”. Para Thévenet (THÉVENET, M. **Cultura de empresa**. Lisboa: Monitor, 1990), “(...) a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais, partilhados na organização, que se constituem ao longo de toda uma história em reação aos problemas de ambiente e de coesão interna”.

their overt behavior”¹⁶³; a cultura organizacional se manifesta em três níveis: no nível profundo dos pressupostos básicos que são a essência da cultura; no nível dos valores sustentados que frequentemente reflete como um grupo gostaria de ser e como ele se apresenta; e no nível do comportamento cotidiano que representa um complexo compromisso entre os valores defendidos, os pressupostos e os requisitos de cada situação. Schein¹⁶⁴ argumenta que a cultura organizacional pode ser expressa, ao menos, em três tipos: a cultura operacional, desenvolvida no cenário específico da organização, que possui como características o fato de ser partilhada pelos operários, ver as pessoas como um fim em si mesmo, reconhecer a necessidade de flexibilidade para lidar com o imprevisto e valorizar a colaboração; a cultura de engenharia, que é partilhada pelos engenheiros, e que se caracteriza por pretender encontrar soluções perfeitas, definitivas, confiáveis e que dispensem, ao máximo, a intervenção humana externa à organização. Essa cultura entende as pessoas como um meio para atingir um fim; e, por último, a cultura executiva que é composta pelos gestores de topo, caracterizando-se por atitudes bastante impessoais, preocupando-se, majoritariamente, com a redução de custos e entendendo as pessoas como um meio para atingir um fim.

Schein¹⁶⁵ também se mostra com a mesma atitude empírica dos culturalistas: “conceitos para entender cultura nas organizações só têm valor quando deriva de observações do comportamento real nas organizações, quando se relacionam com os dados da organização e quando são explicativos o suficiente para gerarem continuidade nos estudos”; crê que o fracasso em se entender cultura nas organizações deriva dos métodos que conceituam abstratamente e depois medem a cultura da empresa, quando na verdade, a evolução do campo deve recorrer a recursos etnográficos e observações clínicas do fenômeno;

¹⁶³ SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

¹⁶⁴ SCHEIN, E. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In: **Sloan Management Review**, v.38, n.1, 1996.

¹⁶⁵ SCHEIN, E. Culture: The missing concept in organization studies. In: **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.2, 1996.

Seguindo a linha culturalista e, com base em Schein, Fleury, considera a necessidade de se colocar, no cerne da questão sobre cultura organizacional, a dimensão de poder e expressa seu conceito nesses termos: “(...) a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”¹⁶⁶.

Em suma, nessas abordagens pode-se caracterizar o estudo da cultura organizacional através de algumas linhas gerais:

- 1) A cultura organizacional é interior ao indivíduo; ela está no indivíduo;
- 2) A cultura organizacional, interior ao indivíduo, pode dar forma a uma determinada estrutura organizacional, podendo, inclusive, mediar adaptação a um ambiente e a integração entre os membros da organização;
- 3) Isso não significa, contudo, que a estrutura organizacional não possa encerrar ou modificar valores dos indivíduos. Eis a possibilidade de gerenciamento da cultura: modificar os pressupostos básicos e/ou os valores dos indivíduos; Assim, expressa-se Pettigrew: “(...) é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos”¹⁶⁷;
- 4) A cultura organizacional pode ser compreendida através da investigação dos valores ou pressupostos básicos dos indivíduos, bem como através da investigação
- 5) A cultura organizacional pode ser compreendida também com base em tipos abstratos ou padrões culturais.

¹⁶⁶ FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. et. al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

¹⁶⁷ PETTIGREW, op. cit. p.147.

3.1.5.4 Abordagens com ênfase na construção e compartilhamento da cultura no interior da organização e na sua interpretação (abordagens de base fenomenológico-interpretativa)

Nessas abordagens, a cultura é entendida como um universo ou sistema de símbolos compartilhados e construídos entre e pelos indivíduos, ou, como compreende Cavedon: “(...) a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”¹⁶⁸. Assim, a compreensão da cultura organizacional é em si mesma, um processo interpretativo, e encontra-se na construção simbólica ou de sentidos entre os membros de dada organização.

A interação entre os membros é o fator responsável pela ocorrência ou criação de uma cultura organizacional, expressa em termos simbólicos de significados compartilhados. Assim, ritos, mitos, heróis, lendas, histórias são construídos socialmente no interior da organização, podendo ser utilizados como instrumentos de mediação em relações e que funcionam como “filtros” que se sobrepõem entre os indivíduos e a realidade.

Dentre os estudos nessas abordagens, destacam-se aqueles que inferem a cultura organizacional através da identificação de valores e crenças dominantes em uma dada organização. Em suma, entende-se, nessas abordagens, a cultura organizacional como:

- 1) Um processo constante de criação e compartilhamento de significados dentro de uma organização;
- 2) A cultura organizacional não está no indivíduo ou no grupo, mas no significado, por eles emprestado, a diversos aspectos na organização, como mitos, heróis, símbolos, artefatos, etc.;
- 3) A compreensão da cultura organizacional já é, em si mesma, um processo de interpretação da realidade, muitas vezes expressa com a analogia de leitura e interpretação de um texto;

¹⁶⁸ CAVEDON, N. R. et. al. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.9, n.25, 2002.

3.1.5.5 Abordagens com ênfase nas relações de poder e no controle psicossocial nas organizações (abordagens de base psicanalítica)

Nessas abordagens, a cultura organizacional é entendida como uma mediação artificial e útil aos propósitos organizacionais, que se expressa em termos de sistemas objetivos e relações sociais intersubjetivas e que pode afetar o indivíduo até seu nível inconsciente. Enriquez¹⁶⁹, por exemplo, define cultura como “(...) uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores”¹⁷⁰. Essa orientação, esse modo de apreensão do mundo, que é oferecido pela organização se constitui em formas de controle psicossocial apreensíveis através da investigação das relações de poder na organização e das ambigüidades, paradoxos e contradições entre o manifesto (normas, regras, políticas diversas, processos produtivos) e aquilo que se produz e reproduz longe do alcance imediato, da observação imediata (ritos, símbolos, mitos). O objetivo do estudo da cultura, nessa perspectiva, não é nem a possibilidade do gerenciamento produtivo e da criação e instrumentalização de mecanismos de adesão ao projeto da organização, nem tampouco a compreensão de um universo ambíguo povoado por

¹⁶⁹ Enriquez (ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997) vai além da definição de cultura e traça uma concepção geral de organização, a qual, no seu entender, se expressa como sistemas “cultural, simbólico e imaginário”. É um sistema cultural (como já expresso em seu conceito), pois se apresenta como uma estrutura de normas e valores, com um esquema de apreensão da realidade externa, e funciona como orientadora da ação de “seus diversos autores” e visa a interiorizar valores pertinentes ao alcance dos objetivos da organização, ou seja, impõe padrões de conduta e comportamento, coerentes com uma “determinada cultura que se tem em mira” e seleciona “os bons comportamentos e as boas condutas”; é um sistema simbólico, pois se edifica pela criação de mitos, ritos, heróis e sagas “que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida”; é, por fim, um sistema imaginário que captura os indivíduos a partir dos desejos de afirmação narcisista destes (sistema imaginário enganador). Nesse aspecto, a organização se deixa ver como aquela que corresponderá às “angústias, desejos, fantasmas, pedidos” dos indivíduos, mas que é percorrida pelos medos destes. Por outro lado, pode, ainda que raramente, se caracterizar como um sistema imaginário motor, onde as regras não impedem que os indivíduos “se deixem levar pela sua imaginação criativa”. O aspecto crucial nessa perspectiva é que a organização sempre tentará (e com um alto grau de sucesso) construir tais sistemas “(...) a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica”, e integrar os indivíduos em sua “cultura”, com o único objetivo de conduzir seus membros à realização de seus objetivos.

¹⁷⁰ Ibidem, p.170.

agentes de interesses múltiplos e talvez conflitantes, mas em cuja preocupação ou objetivo de investigação esteja implícito o desejo de uma conciliação “necessária” entre tais agentes; mas sim a reflexão das relações conflituosas ou artificialmente harmônicas de classe no interior das organizações produtivas e as constantes renovações dos modos de produção das organizações capitalistas, com inserções de tecnologias de gestão.

Quadro 5: Síntese das características gerais do conceito de cultura organizacional conforme o enfoque

Abordagens	Características gerais do conceito de cultura organizacional
De base positivista	Cultura organizacional entendida como uma variável quantificável; como uma resposta comportamental; expressa por elementos observáveis.
De base funcional-sistêmica	Cultura organizacional entendida como sendo, primordialmente, um mecanismo de intermediação entre o indivíduo ou a organização e o ambiente externo, com função regulatório-adaptativa; é exterior ao indivíduo, encerrando nesse, determinações da organização, como estratégias, ou sistemas de valores que guiam, moldam e determinam o comportamento individual.
De base culturalista	Cultura organizacional entendida como um padrão de crenças ou pressupostos básicos, encerrados no indivíduo, expressos em formas observáveis ou não que podem dar forma a uma determinada estrutura organizacional. É gerenciável na medida em que mudanças estruturais na organização atinjam os valores individuais (inclusive àqueles inconscientes). Pode ser identificada mediante comparação com padrões culturais ideais, como “cultura operária”, “cultura dionísica”, por exemplo.
De base fenomenológico-interpretativa	Cultura organizacional entendida como produto intersubjetivo de significações e significados compartilhados dentro da organização ou como uma mediação simbólica entre o sistema de símbolos da organização e a interpretação (ou leitura) subjetiva desses símbolos.
De base psicanalítica	Cultura organizacional entendida como um sistema fornecedor de símbolos, normas e valores que, atingindo inclusive a estrutura psíquica dos indivíduos, orientam suas ações em termos de comportamentos desejáveis à consecução dos objetivos organizacionais e de forma a ‘maquiar’ os conflitos de classe, as relações de poder e a exploração no interior da organização.

Fonte: o autor.

3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em função da análise-síntese constante entre os artigos pesquisados e o referencial teórico construído nesse processo, apresentam-se os resultados, em forma de quadros de distribuição e comentários, das abordagens metodológicas utilizadas e dos tratamentos dados ao conceito de cultura. São demonstrados os tratamentos metodológicos utilizados e, depois, o tratamento teórico do conceito, sugerindo, assim, que o conceito de cultura é trabalhado sob diferentes perspectivas metodológicas.

Observa-se que, quanto ao tratamento metodológico dispensado nos artigos, há ênfase em abordagens positivistas e em abordagens, já bastante difundidas na administração, de tipo funcionais, sistêmicas e estruturais. Contudo, a intensificação das críticas ao positivismo, já conhecidas na filosofia e nas ciências sociais desde os trabalhos da Escola de Frankfurt, tem dado margem ao aparecimento de abordagens de base fenomenológica que, embora em alguns casos ainda distantes de um tratamento metodológico adequado e cientificamente consistente, questionam a validade dos resultados das investigações de tipo positivistas. Esse aparecimento tardio de uma fenomenologia na administração, ao menos em relação aos trabalhos sobre cultura, se dá, basicamente, em três vias: (i) pela adoção de uma postura investigativa que privilegia a interpretação e o conhecimento intersubjetivo em detrimento de uma possibilidade positiva de conhecimento, mas que, em certos casos, termina por se configurar em trabalhos que mais se assemelham com trabalhos jornalísticos ou de pesquisas de opinião; (ii) pela adoção de uma postura subjetiva, com enunciados e resultados de validade apenas para a consciência do investigador; (iii) pela adoção de um referencial teórico fenomenológico (Husserl, Schutz, etc.), mas com a preocupação de integrá-los a uma perspectiva de análise de natureza não fenomenológica, de cunho positivista, estrutural ou funcional-sistêmico.

Em relação à perspectiva crítica, de base marxista, nota-se que é pouco utilizada, possivelmente devido, dentre outros fatores, (a) ao caráter técnico da administração e a busca de soluções de problemas gerenciais em detrimento de uma compreensão crítica e sócio-histórica; e (b) às dificuldades teóricas inerentes da

compreensão do materialismo-dialético, do método materialismo-histórico e de suas possibilidades.

Quanto ao tratamento dado ao conceito de cultura, percebem-se, fundamentalmente, dois grupos básicos: (i) autores que entendem que a organização está inserida em um contexto cultural, donde surge à necessidade de se delimitar um conceito para cultura, ou uma compreensão mínima do que seja cultura e, a partir daí, entender suas implicações nas organizações – são trabalhos que apresentam conceitos de cultura “retirados” diretamente da Antropologia e operacionalizados conforme uma compreensão metodológica específica –; ou trabalhos que demonstram a preocupação com a influência da cultura ou de uma cultura específica nas organizações, mas a representa não em termos de um conceito delimitado, mas em termos de traços ou características de uma determinada cultura, sob a forma de comportamentos, hábitos, padrões de conduta, etc.; (ii) autores que entendem que a organização possui características culturais próprias a ponto de (a) ser possível identificar uma cultura organizacional e suas implicações para os aspectos gerencialistas ou para a compreensão do comportamento nas organizações ou, (b) ser possível compreender os efeitos de uma manipulação ‘cultural’ por parte da organização, caracterizando essa, como portadora de uma “cultura”, assim expressa entre aspas por representar o aspecto de manipulação deliberada de um universo cultural. Esse último grupo (b) é, sem dúvida, adotante de uma necessária, porém ainda pouco representativa quantitativamente, postura crítica. Percebe-se ainda, nesse grupo que adota um conceito explicativo próprio para cultura organizacional, não raro, a ocorrência da utilização de um conceito para explicar o que é ‘cultura’ e um outro para explicar o que é ‘cultura organizacional’.

Assim, o quadro x refere-se à abordagem metodológica adotada nos artigos investigados; o quadro x refere-se ao conceito de cultura adotado conforme a postura metodológica adotada; o quadro x refere-se ao conceito de cultura organizacional adotado conforme a postura metodológica adotada; e o quadro x refere-se aos artigos que assumem um conceito para cultura e outro para cultura organizacional.

Quadro 6: Distribuição percentual das abordagens metodológicas encontradas conforme determinado período

Abordagem epistemológica	Período				Total
	1985/1990	1991/1995	1996/2000	2001/2005	
De base positivista	1,96	4,33	11,02	17,32	34,64
De base funcional-sistêmica	0,78	1,57	7,87	7,87	18,11
De base estruturalista	0,39	1,18	3,93	4,33	9,84
De base fenomenológica	0,78	0,78	6,29	12,59	20,47
De base materialista-dialética	-	-	-	0,39	0,39
Não identificadas (descritivos, empíricos, ensaios)	1,18	3,14	4,33	7,87	16,53
Total	5,11	11,02	33,46	50,39	100

Fonte: a autor

Quadro 7: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura e enfoque metodológico adotado

Enfoque metodológico adotado no artigo Abordagem/conceito de cultura adotado no artigo		Positivista	Funcional-Sistêmico	Estrutural	Fenomenológico	Materialista-dialético	Outros	Total
De base positivista	positivista	14	-	-	1	-	-	15
	evolucionista	2	1	1	-	-	-	4
	difusionista	-	-	-	-	-	-	-
De base funcional-sistêmica	funcionalista	-	1	1	1	-	-	3
	funcional-sistêmico	10	8	1	2	-	4	25
	estrutural-funcionalista	-	-	-	-	-	-	-
De base estruturalista	culturalista	4	2	3	3	-	3	15
	estruturalista	-	1	2	-	-	4	7
De base fenomenológica	sociologia interpretativa	2	3	1	7	-	4	17
	antropologia-hermenêutica	2	4	3	10	-	2	21
De base materialista-dialética	teoria crítica	-	-	-	-	-	-	-
Ecléticas (mais de uma abordagem)		1	2	2	1	-	2	8
Total		35	22	14	25	-	19	115

Fonte: o autor

Quadro 8: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura organizacional e enfoque metodológico adotado

Enfoque metodológico adotado no artigo Abordagem/conceito de cultura organizacional adotado no artigo	Positivista	Funcional-sistêmico	Estrutural	Fenomenológico	Materialista-dialético	Outros (ensaaios, ecléticos, etc.)	Total
De base positivista	14	1	2	1	-	-	18
De base funcional-sistêmica	19	15	5	6	-	11	56
De base culturalista	18	7	7	9	-	13	54
De base fenomenológico-interpretativa	5	4	1	12	-	3	25
De base psicanalítica	-	-	-	3	1	3	7
Ecléticas (mais de uma abordagem)	7	5	1	1	-	4	18
Total	63	32	16	32	1	34	178

Fonte: o autor

Quadro 9: Abordagens teóricas adotadas e identificadas no estudo conforme utilização do conceito de cultura e cultura organizacional adotado

Abordagem/conceito de cultura organizacional adotada no artigo		De base positivista	De base funcional-sistêmica	De base culturalista	De base fenomenológico-interpretativa	De base crítica	Eclética (mais de uma abordagem)	Total
De base positivista	positivista	9	-	-	-	-	-	9
	evolucionista	-	1	1	-	-	-	2
	difusionista	-	-	-	-	-	-	-
De base funcional-sistêmica	funcionalista	-	-	-	-	-	-	-
	funcional-Sistêmico	-	10	2	-	-	-	12
	estrutural-funcionalista	-	-	-	-	-	-	-
De base estruturalista	culturalista	-	-	1	-	-	1	2
	estruturalista	-	-	-	-	-	-	-
De base fenomenológica	sociologia interpretativa	-	1	1	3	-	-	5
	antropologia-hermenêutica	-	1	1	3	-	1	6
De base materialista-dialética	teoria-crítica	-	-	-	-	-	-	-
Ecléticas (mais de uma abordagem)		-	-	-	-	-	3	6
Total		9	13	6	6	-	5	39

Fonte: o autor

1 – Em trabalhos **positivistas** privilegia-se a operacionalização de variáveis e de relações entre variáveis e fatos observados, bem como a validação de determinada teoria em diferentes contextos; as generalizações ou conclusões que se seguem aos resultados demonstrados significam, nesses trabalhos, a própria realidade observada; com frequência, a validação dos resultados é ancorada em técnicas estatísticas; busca-se mensurar a influência ou o impacto da cultura organizacional, geralmente operacionalizada por variáveis, em questões gerencialistas como o desempenho financeiro ou práticas de gestão. Para explicar a cultura organizacional, utiliza-se, com frequência, de noções de cultura positivistas (com base nos trabalhos de Hofstede), funcionais-sistêmicas (com base em autores que destacam a função do líder na determinação da cultura e na função da cultura como meio para adaptação ambiental) e em trabalhos de base culturalista (principalmente nos trabalhos de Schein, operacionalizando os três níveis da cultura propostos por esse autor).

Dentre os artigos de base metodológica positivista, predomina a utilização dos trabalhos de Hofstede e a possibilidade de mensuração de diferenças culturais e replicação de seu estudo em outras situações ou segmentos produtivos diferentes da proposta por esse autor. São estudos voltados para a comparação de estilos gerenciais aplicados a outros contextos, a partir de amostras e da mensuração estatística relacionadas às quatro dimensões (propostas originalmente por Hofstede), ou combinações com outros grupos de variáveis destacados da literatura, resultando em enunciados do tipo “estilo gerencial orientado à tarefa e a distância do poder”.

Há, também, considerável utilização de conceituações funcionais-sistêmicas, que propõem cultura como um sistema integrativo com função adaptativa e que condiciona o comportamento. Assim, tal comportamento condicionado, passível de observação direta, relaciona-se com demais grupos de variáveis; o objetivo de pesquisa torna-se, em geral, vincular a cultura ou suas manifestações com outras variáveis, inferindo relações de influência ou relações causais. As demais implicações funcionais-sistêmicas do conceito geralmente não são observadas, como a sujeição das explicações causais entre as variáveis a um sistema mais amplo que as integre.

Não deixa de ser curioso notar que, em alguns casos, há escolha de conceitos que não correspondem, absolutamente, com a proposta de investigação, como casos

em que se adota o conceito de cultura de Geertz. Tal escolha, ou adoção de conceito, parece ser mais uma escolha estética ou de disponibilidade de material, que uma escolha coerente com os objetivos propostos.

2 - Dos artigos de base metodológica **funcional-sistêmica**, destaca-se a utilização da noção de cultura também de base funcional-sistêmica, entendendo-a como um todo, um sistema ou uma estrutura, composta de comportamentos, pessoas, idéias, e que fornece padrões ‘corretos’ de comportamento social; percebem a cultura organizacional como um meio entre a organização (ou representada pelos seus dirigentes) e um contexto ambiental, ou como um subsistema cultural inserido em um sistema mais amplo.

Não raro, utiliza-se também uma noção de cultura de base fenomenológico-interpretativa, mas vinculado a um tratamento funcional-sistêmico, refletindo uma tênue fronteira entre o aspecto da interpretação e significação de uma estrutura social determinista nos moldes funcionalista de tipo parsoniano e o caráter de intersubjetividade da sociologia interpretativa do tipo proposta por Schutz.

Há também adoção constante do trabalho de Schein, destacando os pontos de integração interna e adaptação externa de seu conceito e trabalhando a noção de cultura sob a forma de integrá-la em termos de um sistema mais amplo.

Idéias como realidade socialmente construída e interpretação e significação do universo simbólico são recorrentes, porém articuladas sob uma ótica funcional sistêmica, donde surge a função simbólica e o determinismo de uma estrutura social integrativa e adaptativa. A cultura se enquadra nessa mesma função adaptativo-integrativa, sendo muitas vezes construída (porque sua significação se dá a partir dos indivíduos) e compartilhada socialmente, ou sendo considerada como um universo ou sistema estático, fornecedor de significados.

Entretanto, ocorrem trabalhos em que esse ‘universo simbólico’ é operacionalizado de forma menos sofisticada, resultando nas determinações ou visões de uma cúpula administrativa ou do “líder” que é alçado ao papel de ‘guia’ da cultura da organização, sendo capaz de decidir valores a serem seguidos, facilitando a consecução de estratégias da organização. A função da cultura é determinar

comportamentos, definir ações e metas, orientadas a partir da preferência do líder em “como as organizações deveriam ser administradas”¹⁷¹.

3 - Dentre os trabalhos com ênfase em uma abordagem metodológica **estruturalista**, percebe-se a preocupação com a criação de modelos explicativos de determinada realidade que se tem em vista e a utilização de traços culturais ou a investigação de padrões de comportamento; a cultura organizacional é entendida como fornecedora de elementos para a construção de modelos explicativos da realidade organizacional. Refere-se mais a predileção a um método de construção de conhecimento que a preferência em adotar certas abordagens ao conceito de cultura. Assim, sob uma base estruturalista, articula-se variadas concepções, desde a cultura como somatória de cognições individuais, conjunto de valores e crenças, ou conjunto das características organizacionais para uma cultura organizacional, até a adoção de cultura como “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais”, ao mesmo tempo em que cultura organizacional é “padrão de pressupostos básicos compartilhados”, ambos articulados sob características observadas constituintes de um modelo explicativo. É abordagem freqüente em trabalhos de Marketing, que se ocupam do entendimento do comportamento do consumidor através de modelos.

4 - Nos trabalhos de base metodológica **fenomenológico-interpretativa**, predomina a utilização de noções de cultura que privilegiam o aspecto da construção intersubjetiva da realidade e suas redes ou sistemas de significações, com destaque à utilização dos trabalhos de Geertz; foram observadas consideráveis variações entre as abordagens de cunho fenomenológico encontrada nos artigos e a fenomenologia tal qual proposta por Husserl, o que significa privilegiar a compreensão, a interpretação, a subjetividade ou a intersubjetividade e a intencionalidade da consciência, em detrimento de postulados como redução fenomenológica, suspensão do conhecimento (epochè) e a busca de essências universais; Sob esse ponto, foram encontrados apenas três trabalhos com propostas de redução fenomenológica husserliana, mas há uma

¹⁷¹ ENZ, C. A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986, p.25

tendência em se realizar pesquisas fenomenológicas guiadas pela noção metodológica de Schutz, de natureza interpretativa, valorizando a interpretação do agente envolvido no fenômeno social em vista, e realizando a interpretação de segundo grau (interpretação da interpretação); compreendem, geralmente, a cultura e a cultura organizacional como um fenômeno construído socialmente por meio de interação simbólica.

Há destaque também para a adoção dos conceitos de Schein e Fleury, inseridos sob a perspectiva da compreensão e interpretação da realidade que se tem em mira, realidade esta, construída e compartilhada pelos diversos agentes investigados, que a dotam com sentidos que são compartilhados pelo próprio investigador.

Os trabalhos fenomenológico-interpretativos versam, em grande parte: (i) sobre a compreensão ou interpretação de gestores imersos em certas circunstâncias específicas, como por exemplo, em processos de fusões e aquisições de organizações com “culturas distintas”, em processos de consultoria, em situações de tomadas de decisão estratégica, etc.; (ii) sobre a compreensão que certo grupo ou organização tem sobre a realidade cotidiana, ou sobre o universo simbólico fornecido (e construído) pela organização e na organização, ou sobre uma determinada cultura; (iii) sobre as relações e influências que uma determinada dimensão (cultura, estética, valores dominantes) possui sobre a identidade individual ou organizacional; (iv) sobre as interpretações recorrentes de reações ou adesões a determinados projetos e circunstâncias; e (v) sobre o papel e as conseqüências da dimensão cultural/simbólica sobre a realidade organizacional.

A cultura é, em boa medida, articulada sob o prisma da construção social da realidade, da interpretação, da intersubjetividade. Assim, um conceito que versa sobre a função da cultura de prescrever regras que funcionam como “guias de ação”¹⁷², condicionando os indivíduos, é investigado conforme a percepção que o indivíduo faz dessas regras.

¹⁷² Ver a noção de cultura de Thiollent (**Pesquisa Ação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 1997, p.98)

5 – Dentre os artigos investigados, em um grupo expressivo composto por aproximadamente vinte por cento (20%) da população, não foi possível identificar a abordagem metodológica utilizada¹⁷³. São trabalhos teóricos de tipo revisão bibliográfica, em que o autor não assume uma ‘visão de mundo’ ou uma idéia de possibilidade de obtenção de conhecimento científico, e em que não há critérios de ‘verdade’ delimitados, resultando ora em ecletismos, ora em manuais sobre determinado assunto. Esse grupo compõe-se de trabalhos meramente descritivos em que a postura do investigador não é clara frente o real.

6 – Há um considerável grupo, representado por 9% (nove por cento) dos trabalhos investigados, que realizam extensas revisões bibliográficas sobre cultura, sob diversas abordagens, sem indicar a adoção de um conceito. São trabalhos em que, geralmente, a revisão bibliográfica é desvinculada dos objetivos propostos, ou com objetivos confusos e demasiadamente amplos. Faz-se, um “estado da arte” sobre a teoria de cultura, como se fosse um trabalho a parte, inserido equivocadamente e sem uma devida articulação com o restante do corpo teórico do trabalho. Dizem respeito à importância de se inserir a dimensão, a variável, ou o fenômeno ‘cultura’ em estudos de temáticas diversas, como cultura e marketing, cultura e estratégia, cultura e risco financeiro, cultura e comportamento do consumidor, etc.

¹⁷³ Em uma tese de livre docência defendida na USP em 1994, cujo objetivo era investigar e identificar as abordagens metodológicas das teses e dissertações defendidas nas pós-graduações das instituições paulistas, Martins (**Epistemologia da Pesquisa em Administração**, 1999. Tese de Livre Docência (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo) chega a um resultado que, em 13% (treze por cento) da amostra, não foi possível a identificação da abordagem metodológica. De acordo com Martins, nesses trabalhos, há limitações de todo tipo: “(...) a maioria desse grupo apresenta relatórios que se assemelham a “manuais de operação”, ou seja, respondem à questão “como fazer”, que sabidamente não correspondem a um desafio que possa ser qualificado como processo científico. Esses trabalhos são dominados por um ‘ecletismo’ que revela a fraqueza intelectual de seus autores e orientadores”, p.64.

4 CONCLUSÕES

A técnica de investigação empregada mostrou-se satisfatória. Foi possível demonstrar, através de análise-síntese, características gerais das abordagens metodológicas utilizadas nas pesquisas, bem como o delineamento teórico dado ao conceito de cultura, conforme esse se apresenta em seus diferentes enfoques, além de abrir à possibilidade de demonstrar relações entre ambas.

Revisitando os objetivos propostos, percebe-se que as abordagens metodológicas mais expressivas quantitativamente, são do grupo de base positivista, correspondendo a cerca de trinta por cento (30%) da população investigada. A preferência, nesses trabalhos, é (i) pela utilização do referencial teórico proposto por Hofstede e a generalidade de seu modelo de cinco dimensões, sendo constante a tentativa de validação do modelo em diferentes segmentos e grupos de organizações; (ii) pela adoção de conceitos funcionais-sistêmicos; e (iii) pela adoção dos ‘passos’ de identificação da cultura organizacional propostos por Schein¹⁷⁴. Não raro, a cultura organizacional é inferida observando-se a cultura dos dirigentes, que, através do exercício da liderança unilateral e da articulação de conceitos como missão e visão, determinam os rumos das organizações, em questões que abarcam desde a manutenção do vínculo social dentro da organização (ou, integração interna, em uma ótica sistêmica) até as respostas a diferentes situações na dinâmica social (ou, questões de adaptabilidade externa).

A preocupação com os ‘efeitos’ da cultura organizacional em diferentes grupos de variáveis é também recorrente nas análises de tipo positivistas. Assim, diferentes tipos de cultura resultam em determinados desempenhos, em determinadas estratégias, ou em determinadas ‘reações ambientais’. A cultura é o estímulo e o que se pode inferir e predizer são os diferentes tipos de respostas. É uma interessante variação metodológica: se em alguns trabalhos a cultura da organização é a cultura do líder, em outros a cultura está manifesta em um conjunto de propriedades ou variáveis observáveis, que somadas, tanto podem influenciar em relações de causalidade, quanto

¹⁷⁴ op. cit

podem ser medidas em uma relação inversa (voltando a fazer menção aos trabalhos de Hofstede).

Porém, é considerável o aumento na utilização de abordagens de base fenomenológica e a adoção cada vez mais freqüente do discurso da negação da possibilidade de se conhecer a realidade. Se o positivismo falha na tentativa de elevar as ciências sociais e o estudo da cultura ao status de cientificidade presente nas ciências naturais, a alternativa, cada vez mais recorrente, é assumir a subjetividade do investigador, ainda que colocando, como aparece frequentemente, a questão da realidade objetiva e o processo de interpretação como incompatíveis.

É assim que essa ‘transição’ (se for possível colocar a questão dessa maneira) tem testemunhado a recorrência de trabalhos que, ao admitirem a impossibilidade de conhecer, ficam na superfície da descrição ou realizam verdadeiras pesquisas de opinião: a descrição da interpretação de uma determinada cultura; ou como determinados dirigentes interpretam determinadas situações; ou como um processo de mudança afeta as percepções dos indivíduos de uma determinada organização. Em suma, para essas pesquisas, “(...) desvendar a cultura de uma organização é um processo cuja natureza é altamente interpretativa e subjetiva”, sempre com vistas “(...) ao significado atribuído pelo agente”. A cultura e a interpretação atingem ambos, pesquisador e objeto, admitindo “(...) primeiro a realidade como ela é relatada pelos componentes (...) depois, a interpretação do pesquisador”. E é esse processo interpretativo que acomete o pesquisador na busca dos “(...) aspectos subjetivos da experiência vivenciada” do objeto. Assim, se delimita uma fronteira tênue entre a “descrição densa” (explicação) de Geertz¹⁷⁵ e uma rejeição de uma forma de conhecimento ao menos intersubjetivamente válida, e se separa, assim, trabalhos de base fenomenológica em que se utiliza de diversas técnicas de coleta e análises de dados para explicar ou compreender a rede ou teia de significações que formam a cultura, de trabalhos que permanecem na descrição superficial.

A cultura nessa ótica fenomenológico-interpretativa tem sido trabalhada em termos de mediação simbólica, que é percebida imprimindo-se análises de discurso e conteúdo (ou seja, como é percebida essa mediação), ou analisando-se as

¹⁷⁵ Op. cit.

manifestações materiais como produto desse meio simbólico. Um meio, um sistema ou uma estrutura simbólica que se encontra em uma determinada organização é ou sua própria cultura, caracterizando-se como sua cultura organizacional, ou a cultura em si, agindo na organização (nesse caso, a organização é um meio pelo qual a cultura se manifesta).

Se a preocupação utilitarista dos estudos sobre cultura nas organizações era, inicialmente, trazer o debate das relações humanas como forma a dar curso a técnicas de gestão mais sofisticadas, a defesa que se faz das abordagens de base fenomenológica é que essas passam a colocar em relevo as percepções e os significados que os fenômenos culturais imprimem nos sujeitos. Mas, se essa mudança traz a tona implicações epistemológicas claras, a mudança nos objetivos não é tão evidente. A acusação ao utilitarismo positivista é uma acusação, em essência, de arbitrariedade, ou seja, de apresentar como homogêneo aquilo que é heterogêneo; de colocar como receita e generalidade aquilo que é específico e de difícil acesso; de pretender resolver o problema cultural na organização, quando na verdade, dizem seus ‘opponentes’, a busca deve ser pela sua compreensão, da percepção de sua dimensão simbólica que não se deixa revelar facilmente. Por isso, a questão que emerge junto com essa guinada epistemológica versa sobre ser possível ou não o gerenciamento da cultura. A resposta tem, constantemente, variado entre a possibilidade de gerenciamento, ainda que admitida uma quase intransponível dificuldade, e a impossibilidade.

Mas, a busca dessas pesquisas, expressas geralmente em termos de justificativas para sua realização, ainda é pelo “potencial de auxiliar na tarefa de gestão” em um mundo “globalizado” composto por “organizações cada vez mais complexas”. Se a cultura não é uma “ferramenta gerencial” e “não pode ser manipulada”, estudá-la ainda é “inerente à competitividade empresarial”, “oferecendo elementos à reflexão dos interessados”. A compreensão da cultura é pauta de um projeto amplo, preocupado com as relações sociais nas organizações, com a “qualidade de vida no trabalho”, como os “modos de gestão participativos”, pois “as influências de tais questões nos processos estratégicos são evidentes”. Tais evidências indicam que o gerencialismo

explícito dos primeiros estudos de cultura organizacional errou não pelos interesses, mas acima de tudo, por optar pela via equivocada ao fazê-lo.

Uma espécie de meio termo entre a instrumentalidade atribuída ao positivismo e a complexidade do universo simbólico constante nas abordagens fenomenológicas está nas pesquisas de tipo funcional-sistêmicas. O próprio caráter de função da teoria já encerra uma preocupação utilitarista, pois há a função do líder e dos liderados e a função da organização; o caráter sistêmico exige a adaptabilidade como condição de existência e se apresenta como portador da complexidade. A cultura só pode existir como fornecedora de um universo ao mesmo tempo significativo, que prevê um processo de interpretação da realidade por parte dos sujeitos; e que desempenha uma função integradora, de ordem e coesão social. Há casos em que é difícil distinguir, sem uma leitura mais atenta, trabalhos de tipo funcional-sistêmicos de trabalhos de tipo fenomenológico-interpretativo.

Em suma, a preocupação que faz emergir o estudo da cultura nas organizações é ainda a preocupação gerencial, implícita ou explicitamente e independente da abordagem metodológica utilizada. A mudança de um prisma epistemológico pode varrer o utilitarismo da pesquisa, mas por si só, não altera os objetivos da disciplina e seus propósitos mais abrangentes. Parece fazer parte de uma espécie de legitimação da pesquisa de cultura em administração (ou talvez nas pesquisas como um todo em administração) relacionar possíveis resultados com a técnica. É assim que a cultura na administração deixa de ser uma ferramenta de gestão, mas passa a reportar as dificuldades e os facilitadores da adesão dos sujeitos ao projeto da organização, não como forma crítica de se estudar aquele, mas em termos de eficiência e competitividade desta¹⁷⁶.

É sintomático desse conservadorismo de propósitos e objetivos a quase inexistência de trabalhos críticos nas pesquisas sobre cultura nas organizações. Se durante o trabalho foram sugeridas as dificuldades teóricas da compreensão do materialismo-dialético como possível causa de sua pouca adoção, é possível, agora, acrescentar que “(...) considerando os objetos isoladamente do processo total e da

¹⁷⁶ Alguns poucos trabalhos fenomenológico-interpretativos se ocupam do estudo da cultura como forma a indicar caminhos de emancipação do sujeito através e na organização. Constituem-se em um grupo ainda pouco representativo.

estrutura da sociedade, do ponto de vista do indivíduo, o todo deve permanecer sempre oculto; a *parte* assim se torna ‘enfetichada’ a expensas da totalidade”¹⁷⁷.

A questão é que, se faz necessário compreender as organizações e a cultura em suas condições sócio-históricas de produção. As críticas ao caráter a-histórico das abordagens positivistas e fenomenológicas não são dirimidas quando se acrescenta a pseudo-dimensão¹⁷⁸ histórica do objeto pesquisado, uma vez que reconstituir o desencadear de fatos de um fenômeno não conduz a compreensão histórica do ser enquanto tal. Nesse ponto se faz necessário acrescentar o propósito hermenêutico do distanciamento, ou seja, de perceber-se como um ser histórico inserido em uma dada realidade e uma dada condição social de produção. Esse distanciamento é o processo necessário para uma compreensão crítica da cultura na organização (e uma proposta de emancipação do sujeito não deve prescindir da perspectiva crítica).

Enquanto a cultura for tratada como um epifenômeno das relações intersubjetivas nas organizações, qualquer projeto de emancipação do indivíduo será a proposta para cooptação do indivíduo à organização em um nível apenas mais profundo.

¹⁷⁷ SWINGWOOD, op. cit.

¹⁷⁸ É o que propõem muitos teóricos da cultura organizacional. Para compreendê-la, defendem, deve-se reconstituir a história da organização e a história do líder e seus valores.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJDUKIEWICZ, K. **Problemas e Teorias da Filosofia**: teoria do conhecimento e metafísica. São Paulo: LECH, 1979.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENEDICT, R. **Patterns of Culture**. 5ed. London: Routledge & Keagan Paul Ltd. 1952.

BERGER, P. L. et al. **A Construção Social da Realidade**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BEZERRA, F. Antropologia **Sociocultural**. 2ed. Brasília: Coordenada, 1973.

BOAS, F. **Race, Language and Culture**. New York: The Free Press, 1966.

BRUYNE, P. et alii. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

COMTE, A. **Curso de Filosofia Positiva**: discurso sobre o espírito positivo. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

CUPANI, A. **A Crítica do Positivismo e o Futuro da Filosofia**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1985.

DA MATTA, R. 1986. **Dicionário das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: FGV: 1986.

DESHPANDE, R. WEBSTER, E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research. In: **Journal of Marketing**, v.53, n.1, 1989.

DURKHEIM, E. **Da Divisão do Trabalho Social**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

ECO, U. **Os Limites da Interpretação**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

ENRIQUEZ, E. **Da Horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

ENRIQUEZ, E. A Organização em Análise. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

ENZ, C. A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

FARIA, J. H. **Economia Política do Poder**: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Curitiba: Juruá, 2004.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. et. al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC SA, 1989.

GEERTZ, C. **Local Knowledge**: further essays in interpretative anthropology. New York: Basic Books, 1983.

HERSKOVITZ, M. J. **Antropologia Cultural**. São Paulo: Mestre Jou, 1963.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequence**: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of the quality of life concept. In: **The Academy of Management Review**, v.9, n.3, 1984.

HOFSTEDE, G. et. al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n.35, 1990

HUSSERL, E. **Investigações Lógicas**: sexta investigação: elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento. In: Os Pensadores. 2a. ed., São Paulo: Abril Cultural, 1985.

KEESING, F. M. **Antropologia Cultural**: a ciência dos costumes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

KLUCKHOHN, C. **The Study of Culture, the Political Sciences**. Stanford: Stanford University Press, 1951.

KLUCKHOHN, C. **Antropologia**: um espelho para o homem. Belo Horizonte: Itatiaia, 1963.

KOTTER, J. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KROBER. Alfred L. A Natureza da cultura. Lisboa: Edições 70, 1993.

KROEBER, A. Lo Superorganico, 1917. In: KAHN, J. S. **El Concepto de Cultura**: textos fundamentales. Barcelona: Anagrama, 1975.

KROEBER, A. L. e KLUCKHOHN, C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Harvard University Peabody. **Museum of American Archeology and Ethnology Papers**, v.47, n.1, 1952.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 15 ed. Rio de Janeiro: ZaharEd., 2002.

LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural**. 4ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

LINTON, R. **O Homem**: uma introdução a antropologia. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

LOWIE, R. H. **Antropologia Cultural**. 1ª edición en español. México: Fondo de Cultura Economica, 1947.

MALINOWSKI, B. **Uma Teoria Científica da Cultura e Outros Ensaios**. Lisboa: Edições 70, 1976.

MARTIN, J. & FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. & NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 219-251

MARTINS, G. A. **Epistemologia da Pesquisa em Administração**, 1999. Tese de Livre Docência (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

MARX, K. O Método da Economia Política. In: Marx, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos e Outros Textos Escolhidos**. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

MEAD, M. **Antropologia**: la ciencia del hombre. Buenos Aires: Siglo XXI, 1975.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜNCH, R. Teoría Parsoniana Actual: en busca de una nueva síntesis. In: Giddens y Turner (comp.): **La teoría social, hoy**. Madrid: Alianza, 1990.

OLIVEIRA, R. C. **Sobre o Pensamento Antropológico**. 2ed. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1997.

OUCHI, W. **Teoria Z**. São Paulo: Nobel, 1989.

PARSONS T. **Social Systems and the Evolution of Action Theory**. New York: The Free Press, 1977.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L. et. al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

POPPER, K. R. **Conjecturas e Refutações**. 3 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

RABUSKE, E. **Epistemologia das Ciências Humanas**. Caxias do Sul: EDUCS, 1987.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Estrutura e Função na Sociedade Primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

RICOEUR, P. **Interpretação e Ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora S.A., 1977.

RICOEUR, P. **O Conflito das Interpretações**: ensaios de hermenêutica. Rio de Janeiro: Imago, 1978.

RICOEUR, P. **Teoria da Interpretação**: o discurso e o excesso de significação. Lisboa: Edições 70, 1976.

SAPIR, E. **Cultura e Personalidade**. Anthropologie. Paris: Minuit, 1967.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

SCHEIN, E. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In: **Sloan Management Review**, v.38, n.1, 1996.

SCHEIN, E. Culture: The missing concept in organization studies. In: **Administrative Science Quarterly**. v.41, n.2, 1996.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: **Sloan Management Review**, v.25, n.2, 1984.

SCHLICK, M. Positivismo e Realismo in Mariconda, P. R. (org.) **Coletânea de Textos/Moritz Schlick, Rudolf Carnap**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Organizador: Wagner, H. R. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. v.28, n.3, set 1983.

SUTTON, R. I. et al. O Que Não é Teoria. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v 43, n3 jul/set 2003.

SWINGEWOOD, A. **Marx e a Teoria Social Moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

TAMAYO, A. GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, 1996.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa**. Lisboa: Monitor, 1990.

THIOLLENT, M. **Pesquisa Ação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TYLOR, E. B. La Ciencia de la Cultura, 1871. In: KAHN, J. S. **El Concepto de Cultura**: textos fundamentales. Barcelona: Anagrama, 1975.

WEBER, M. “A ‘objetividade’ do conhecimento na ciência social e na ciência política” [1904]. In: Oliveira, P. S., organizador, **Metodologia das Ciências Humanas**. São Paulo: UNESP. 1998.

WHETTEN, D. A. O que Constitui uma Contribuição Teórica? In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v 43, n3 jul/set 2003.

WILLIAMS, R. **Cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

ARTIGOS INVESTIGADOS

ACCORSI, A. Programa de qualidade e cultura no Banespa. In: XVIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Curitiba: 1994.

AGUIAR, S. P. Ampliando o Modelo de Dinâmica da Cultura (MDC) - Um Novo Modo de Pensar a Organização. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

ALCADIPANI, R. et. al. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.2, 2003.

ALMEIDA, F. J. R. Ética, desenvolvimento moral e desempenho social das organizações: um modelo integrado de determinantes culturais e contextuais. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

ALMEIDA, J. A. S. et. al. Estudo comparativo dos ritos organizacionais da Polícia Civil e da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

ALVES, S. Uma estratégia fundada na cultura empresarial: estudo de caso. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

ANTUNES, E. D. et. al. Um Novo Referencial para Potencializar o Capital Intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

ARAÚJO, W. F. G. et. al. Governança eletrônica e gestão da informação em portais do governo: uma análise da reestruturação do Portal Minas. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

ASSIS, L. B. et. al. Jornais de circulação interna: a reprodução das representações sociais do feminino e do masculino no chão-de-fábrica. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

BALDI, M. Cultura e estrutura organizacional: um estudo na Unijuí. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

BALDI, M. Estruturação da estrutura e cultura organizacional: um estudo na UNIJUI. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.5, n.3, 1999. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_157.pdf>.

BALDI, M. et. al. A Abordagem Cultural no Estudo de Alianças Estratégicas Internacionais. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

BARBOSA, A. C. Q. et. al. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.6, n.1, 2002.

BARROS, B. T. et. al. Criando valor com aquisições – Por quê comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

BAUER, M. A. L. et. al. As concepções de identidade e as relações entre indivíduos e organizações: um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

BEATRIZ, M. Z. Cultura, poder e reações a mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

BEATRIZ, M. Z. Cultura, Poder e o “Outro Generalizado” na Secretaria Municipal de Curitiba: um Estudo de Caso. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

BEATRIZ, M. Z. et. al. Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e dos interesses. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

BEATRIZ, N. Z. et. al. Os elementos da cultura organizacional no processo de sucessão familiar. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

BELLE, F. Cultura de empresa e identidades. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.26, n.2, 1991.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, 1994.

BERNARDES, C. As três dimensões das subculturas das empresas. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.20, n1, 1985.

BLUNDI, M. D. S. et. al. Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

BORGES, J. F. et. al. As Mensagens Estratégicas das “Melhores e Maiores”: a Retórica das Organizações na Web. In: XXIX EnANPAD – Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

BORGES, L. O. et. al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE – Eletrônica**, v.3, n.1, 2004. Disponível em:

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>.

BORGES, L. O. et. al. Os funcionários não estão comprometidos? In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

BORGES, R. C. N. et. al. Potencial de Flexibilidade Cultural em Organizações: Elaboração e Validação de uma Escala. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

BRITO, M. et. al. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.4, n.10, 1997.

BRITO, M. J. et. al. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, 1996.

BRITO M. J. et. al. Socialização organizacional: um estudo exploratório da iniciação de novos membros. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

BRITO, M. J. M. et. al. Interfaces da mudança e dos modos de gestão da rede hospitalar privada de Belo Horizonte: caminhos e descaminhos na ótica da gerente-

enfermeira. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

BUENO, J. M. et. al. O processo de expatriação na integração de culturas: o caso Renault do Brasil. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

CAMPOS, L. S. Cultura, liderança e recrutamento numa organização religiosa - o caso da Igreja Universal do Reino Deus. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, 2000.

CARBONE, P. P. Heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.1, 1996.

CARRIERI, A. P. et. al. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

CARVALHO, R. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. In: II ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Recife: 2002.

CASTELLANI, M. R. et. al. Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da internet na atividade acadêmica de pesquisa. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

CASTILHOS, R. B. et. al. Cultura e Consumo de Famílias no Brasil e na França In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

CASTRO, D. J. et. al. As Significações Culturais no Contexto Organizacional: em Estudo Uma Organização do Setor de Tecnologia da Informação. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

CAVEDON, N. R. As culturas das organizações brasileiras na era da globalização. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

CAVEDON, N. R. et. al. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.9, n.25, 2002.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

CAVEDON, N. R. “Pode chegar freguês”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

CAVEDON, N. R. et. al. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

COPPETTI, C. et. al. O Valor para o Cliente a Partir de uma Dimensão Simbólica. In: I EMA - Encontro de Marketing da ANPAD, **Anais...** Porto Alegre: 2004.

CORREA, D. K. A. et. al. Cultura Organizacional e Estratégias de Marketing: o Desenvolvimento de um Modelo e de Proposições de Pesquisa para a Implementação dos Esforços de Marketing. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

COSTA, A. L. A organização cordial - ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, 1995.

CRAMER, L. et. al. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.9, n.24, 2002.

CRAMER, L. et. al. As representações sociais nas relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

CRNKOVIC, L. H. Cultura organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

CRUBELLATE, J. M. Conseqüências da modernidade: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

CRUBELLATE, J. M. et. al. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.5, n.13, 1998.

CUNHA, A. L. Considerações Sobre a Importância do Comportamento frente ao Risco e as suas Conseqüências nas Ações Estratégicas da Empresa. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

CURADO, I. B. EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, 1994.

CURADO, I. B. et. al. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.5, 1994.

DAVEL, E. et. al. Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: Dilemas e Contribuições para a Análise Organizacional. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

DINIZ de SÁ, M. A. et. al. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

DOMENICO, S. M. R. O papel da administração de recursos humanos na qualidade total. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

FACHIN, R. C. Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em administração e o papel da pós-graduação. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.25, n.4, 1990.

FARIA, J. H. et. al. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

FARIAS, S. A. Existe uma Divisão Digital ou Cultural? O Uso da Internet por Consumidores da Terceira Idade no Brasil. In: I EMA - Encontro de Marketing da ANPAD, **Anais...** Porto Alegre: 2004.

FERREIRA, S. B. L. et. al. Sistemas de informação globalizados: desafios culturais. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

FEUERSCHÜTTE, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

FILHO, A. C. R. Gestão de pessoas em organizações sustentáveis. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

FILHO, J. P. C. et. al. Orientação para o Mercado em Shopping Center's: Um estudo Comparado em Shopping Center's de Valor e Convencionais na Cidade de Curitiba. In: I EMA - Encontro de Marketing da ANPAD, **Anais...** Porto Alegre: 2004.

FILHO, J. R. F. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

FILHO, A. C. A dimensão biopsicossocial na acumulação de riqueza, no progresso técnico e na construção social das organizações. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.35, n.2, 2000.

FISCHER, T. et al. Em nome de Deus, uma ordem na polis: o Mosteiro de São Bento da Bahia. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.1, n.1, 1993.

FISCHER, T. et. al. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, 1995.

FISCHER, T. et. al. Olodum: a arte do negócio. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.2, 1993.

FISCHER, T. Teias urbanas, puzzles organizativos: inovações, continuidades e ressonâncias culturais. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

FISCHER, T. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador, BA, cidade puzzle. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.31, n.3, 1997.

FISCHER, T. et. al. Culturas organizacionais e serviços urbanos – inovações na gestão de transportes na cidade de Salvador. In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

FISCHER, T. et. al. Retórica da excelência e cultura organizacional In: XVIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Curitiba: 1994.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.30, n.3, 1995.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.26, n.2, 1991.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.24, n.1, 1989.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.7, n.4, 1987.

FLORIANI, D. E. A cultura nacional e as negociações comerciais internacionais: um comparativo entre negociadores brasileiros e italianos. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

FLORIANI, D. E. Análise dos valores sob a ótica dos negócios internacionais: um estudo ítalo-brasileiro. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

FONSECA, A. C. P. Percepções de Incerteza em um Sistema de Planejamento e Controle: Um Estudo Comparativo Brasil-Inglaterra. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.3, n.3, 1999.

FONSECA, A. C. P. D. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo etnográfico Brasil-Inglaterra. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

FONSECA, C. et. al. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

FRANÇA JR, F. C. et. al. Princípios da evolução organizacional decorrentes do modelo evolutivo biológico. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

FREIRE, L. C. et. al. A atividade da organização como veículo para seu aprendizado. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

FREITAS, H. Os perfis decisórios de Gerentes Brasileiros, Franceses e Americanos. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no club dos raros. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: XVIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Curitiba: 1994.

GANDRA, J. J. et. al. Geração e Validação de um Modelo Causal de Acidentes: A Influência dos Fatores Organizacionais na Prevenção de Acidentes. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

GERIN, J. Linguagem e Cultura Empresarial: Teria a Empresa uma Linguagem Própria? **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.3, n.5, 1995.

GIGLIO, E. A. M. et. al. Reclamação e cultura brasileira: um estudo baseado na análise de cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

GONÇALVES, G. A. et. al. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e na vida social. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

GROTTO, D. et. al. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

GUERRERO, R. V. P. et. al. As mudanças geradas com a implementação de sistemas de educação a distância em uma empresa de telecomunicações. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

GUIMARÃES, T. A. et. al. Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma Organização Militar. In: II ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Recife: 2002.

HILAL, A. Cultura organizacional e gestão participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

HILAL, A. Organizational cultura dimensions: a brazilian case. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

HOMEM, I. D. et. al. Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

HUSTED, B. The relationship of work culture environmental sustainability. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

INÁCIO JR., E. et. al. Cultura e ética nos negócios: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

JACOMETTI, M. Influência do Contexto Institucional de Referência sobre a Cultura Organizacional e as Dependências de Poder numa Instituição de Ensino Superior Tecnológico. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

JAEGER, A. M. Desenvolvimento organizacional e culturas nacionais. In: IX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1985.

JAIME JR, P. Um texto, múltiplas interpretações: notas para uma análise da dinâmica cultural das organizações. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

JÚNIOR, F. T. et. al. Influência da tecnologia da informação na cultura organizacional: um estudo de caso. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

JÚNIOR, P. J. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.4, 2002.

JUNQUILHO, G. S. et. al. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.11, n.31, 2004.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: II ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Recife: 2002.

LACOMBE. B. M. B. A cultura organizacional e as novas relações de trabalho: subsídios para análise do caso brasileiro. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

LADEIRA, W. J. et. al. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

LANIADO, R. N. et. al. Padrões culturais e desempenho empresarial numa economia em mudança: o caso da Região Metropolitana de Salvador. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.5, n.11, 1998.

LEITAO, S. P. et. al. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.4, 1999.

LANZ, L. Q. et. al. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

LEAL, R. S. A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

LEITÃO, S. P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade, **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.24, n.1, 1990.

LOPES, F. D. et. al. Consultoria empresarial – contradições teóricas na elaboração de um programa de melhoria em uma organização cooperativista. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

LOPES, M. A. R. F. Liderança e cultura empresarial em Moçambique: os dirigentes empresariais face aos novos desafios. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

LOPES, M. A. R. F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

LUZ, T. R. Organizações brasileiras e japonesas: uma tentativa de comparação. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.20, n.4, 1985.

MACADAR, M. A. et. al. A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos pra estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

MACEDO, J. N. Cultura organizacional e a gestão descentralizada do SUS. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.2, n.3, 1996. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_202.pdf>.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE – Eletrônica**, v.1, n.1, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>>.

MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

MACÊDO, K. B. et. al. A Exclusão da Mulher No Processo de Sucessão Familiar In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

MACÊDO, K. B. et. al. A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

MACHADO, D. D. P. N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE – Eletrônica**, v.4, n.1, 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2029&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias: estudo comparativo de casos. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Cultura organizacional e dependências de poder na definição de estratégias: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR. In: I 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** Curitiba: 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et. al. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.2, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, n.22, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.1, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de Organizações? **O&S – Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, 2000.

MALIK, A. M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência da qualidade e cultura das organizações de saúde. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.4, 1992.

MARTINELLI, D. P. et. al. Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, 2002.

MATOS, F. R. N. et. al. Responsabilidade Social: Uma Categoria Polissêmica. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

MELO, M. C. O. L. Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.26, n.2, 1991.

MENDONÇA, J. R. C. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.2, 2002. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_107.pdf>.

MENDONÇA, J. R. C. et. al. O papel da comunicação e a linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

MENEGASSO, M. E. et. al. Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

MESQUITA, Z. et. al. Bem-vindos ou estranhos no ninho? Considerações sobre o teor e o processo de integração de novos membros nas organizações. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

MIGUELES, C. P. O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações teóricas sobre esta relação. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.3, 1999.

MOREIRA, C. A. A. Análise da presença de traços da cultura brasileira no sistema de saúde pública de Campinas. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

MOTTA, F. C. P. Valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, 2001.

MOTTA, F. C. P. et. al. O estrangeiro e o mundo organizacional. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

MOUTINHO, L. M. G. Cultura e diferenciais de remunerações do trabalho em empresas públicas. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

N.I. (Não identificado). Controle gerencial, simbolismos e cultura: notas para um estudo das organizações. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

NAKAYAMA, M. K. Estresse ocupacional relacionado com modos de gestão e cultura organizacional: um estudo empírico. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

NEIVA, E. R. et. al. Construção de Instrumentos Para Avaliação da Mudança Organizacional. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

NETO, F. E. M. A relação da cultura organizacional com a performance no setor comercial do Rio Grande do Norte. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

NETO, F. E. M. O impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão ambiental: um estudo no pólo Costas das Piscinas, litoral sul paraibano. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

NIQUE, W. et. al. International commercial negotiation: a comparison between Brazilian and foreign tobacco dealers. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.2, 2005. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_327.pdf>

NOGUEIRA, A. H. A. et. al. Dimensões de Culturas Nacionais e Padrões Culturais: um estudo comparativo entre empregados de empresas de previdência

privada do Brasil e dos Estados Unidos. In: II ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Recife: 2002.

NOGUEIRA, E. E. S. Símbolo e identidade organizacional: a função das figuras ou imagens conceituais. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

NOGUEIRA, E. E. S. et. al. Identidade organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por corporação. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

OLIVERIA, M. C. et. al. Cultura organizacional e controladoria no contexto brasileiro. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

OMAKI, E. T. Recursos Intangíveis e Desempenho em Busca de Associações em Empresas Brasileiras. In: II 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** Rio de Janeiro: 2005.

PADOVEZE, C. L. et. al. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.2, 2005. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_323.pdf>.

PAIVA, W. P. et. al. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.9, n.5, 2003. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_23.pdf>.

PAIVA JR., F. G. et. al. O Empreendedor e Sua Identidade Cultural: em Busca do Desenvolvimento Local. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

PARDINI, D. J. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim (sic). In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

PARDINI, D. J. A Formação Cultural como Construto de Ligação entre Visão Empreendedora e Ação Estratégica – uma análise do caso USIMINAS. In: II 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** Rio de Janeiro: 2005.

PASSOS, L. C. “Família”, “Cachaça” e “Máquina sem lubrificação”: a heterogeneidade cultural revelada em uma Secretaria de Estado de Saúde. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

PAULA, E. R. et. al. A Mineiridade Sob o Olhar dos Executivos Expatriados Italianos. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional - o desvelar de padrões inconscientes. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.32, n.4, 1997.

PÉPECE, O. M. C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

PEREIRA, B. N. et. al. Consumo entre gays: compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

PINOCHET, L. H. C. et. al. A Adoção de Ferramentas de Governança em TI por parte do Conselho de Profissionais de Saúde do Nordeste: uma Análise Crítica com base na Teoria Neo-institucional. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

PITASSI, C. et. al. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, edição especial, 2003.

PORTO, J. B. et. al. Prioridades axiológicas e cultura brasileira: preditores de civismo nas organizações. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

QUINTELLA, H. M. et. al. Cultura de negócio: novas perspectivas dos estudos sobre comportamento organizacional. O estudo de caso em duas emissoras de TV Educativa. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

RÉVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.10, n.1, 2004. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_323.pdf>.

REZENDE, D. A. A Influência da Cultura Organizacional nos Estágios de Alinhamento dos Recursos da Tecnologia da Informação ao Planejamento Estratégico Municipal. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

RIBEIRO, C. Simbolismo organizacional: adicionando a abordagem arquetípica. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

RODRIGUES, S. B. et. al. Formação e transformação cultural. In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

RODRIGUES, S. B. et. al. The Political and Institutional Dynamics of Culture Change in Organizations: A Longitudinal Analysis. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.2, 1997.

RODRIGUEZ, C. L. Interactions in small group: an investigation of joint organizational sensemaking by Brazilians and Americans. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

ROSSI, C. A. V. Maximização da vantagem competitiva a partir do gerenciamento da cultura organizacional. In: XIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Águas de São Pedro: 1989.

ROSSI, C. A. V. Planejamento: comportamento, cultura e prática. In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

ROSSI, C. A. V. et. al. Implicações da cultura organizacional sobre o marketing estratégico. In: XIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 1990.

ROSSINI, A. et. al. Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.1, 2001.

SÁ, H. K. et. al. Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

SALAZAR, G. T. et. al. Cultura organizacional e cooperativismo central de laticínios. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

SALAZAR, G. T. Cultura gerencial e estratégias empresariais: um estudo em empresas agropecuárias. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, 1992.

SANTOS, A. H. Alianças estratégicas em negócios internacionais: uma abordagem cultural. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

SANTOS, A. M. Cultura e motivação: a inter-relação destas variáveis nas organizações bancárias dos setores público e privado de Belo Horizonte. In: XVIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Curitiba: 1994.

SANTOS, C. P. et. al. Fairness in complaint handling: exploring a cross-cultural perspective. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

SANTOS, I. O. et. al. A influência dos traços culturais no processo de aprendizagem organizacional . In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

SANTOS, N. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.1, 1998.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.6, n.1, 2002.

SARSUR, A. M.et. al. Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

SCARABOTO, D. et. al. Relacionando Conceitos sob a Perspectiva Cultural do Consumo: Podemos Comparar Consumo de Luxo e Materialismo? In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

SELEME, A. Abordagem cultural e o estudo do poder em organizações. In: XIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Águas de São Pedro: 1989.

SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.24, n.2, 1990.

SHINYASHIKI, G. T. Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.30, n.3, 1995.

SHINYASHIKI, G. T. Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes. In: XIX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** João Pessoa: 1995.

SILVA, A. B. et. al. Os artefatos culturais de uma organização militar. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

SILVA, A. R. L. et. al. Diferenças e fragmentações no papel do gestor como disseminador da “cultura corporativa”. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

SILVA, D. M. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

SILVA, E. D. Del control de gestión hacia el control estratégico. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

SILVA, E. E. De mãe a madrastra: o simbólico e o papel das demissões no contexto da privatização. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

SILVA, E. E. Cultura Organizacional: reestruturação e contradições no caso de uma ex-estatal. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

SILVA, J. R. G. Cultura brasileira e mudança organizacional: os dilemas dos gerentes intermediários. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

SILVA, J. R. G. et. al. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

SILVA, M. As dimensões culturais da qualidade: um estudo em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

SILVA, M. A. et. al. A Identidade Organizacional da Prefeitura Municipal de Joinville: o Ponto de Vista da Cúpula Estratégica. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

SILVA, R. C. Mudança cultural na siderúrgica Riograndense: a construção de um novo mundo. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

SILVA, R. C. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total – o caso da siderúrgica riograndense. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.4, 2003.

SILVA, S. M. et. al. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

SIQUEIRA, M. M. et. al. Aspectos culturais em processos sucessórios: estudo em empresas de transporte de passageiros. In: XXI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Rio das Pedras: 1997.

SIQUEIRA, M. M. Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.32, n1, 1997.

SOBRINHO, Z. A. et. al. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luíza. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE – Eletrônica**, v.3, n.1, 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>.

SOUZA, M. M. P. et. al. As Diferentes Culturas Intraorganizacionais: Uma Análise do Discurso dos Jornais da ECT. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. In: XXVI Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Salvador: 2002.

STAUB, I. D. et. al. Territorialidade e Aspectos Culturais na Aquisição de Empresas: um Estudo de Siderúrgicas Brasileiras. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD, **Anais...** Brasília: 2005.

STEIL, A. V. et. al. Aspectos estruturais das organizações virtuais. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

STEIL, A. V. et. al. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.36, n.1, 2001.

STORINO, G. R. et. al. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade: dimensões sistêmicas da decisão. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

TASCHNER, G. B. A viagem das idéias: globalização e proteção do consumidor no Brasil. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.26, n.2, 1991.

THIRY-CHERQUES, H. R. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir de conceitos de Max Weber. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.2, 1997.

TOLEDO, S. et. al. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos trainees em uma organização multinacional. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

TOMEI, P. A. A cultura e o poder organizacional como fator de desempenho: um estudo de caso . In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

TONELLI, M. J. et. al. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores a maquiagem do self. In: XXIV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Florianópolis: 2000.

TONI, D. et. al. Imagem do produto e comportamento do consumidor: explorando o processo de formação de imagens. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

TORTATO, U. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

TRISTÃO, G. Informatização: um problema de treinamento ou de mudança cultural? In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

UMEDA, G. M. Diferenças de opiniões sobre a globalização entre estudantes universitários alemães e brasileiros. In: XXVIII EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

URDAN, F. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. In: XXV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Campinas: 2001.

USUNIER, J. C. As percepções culturais do tempo: um estudo comparativo entre o Brasil e a França. In: XII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Natal: 1988.

VARGAS, L. M. Determinantes culturais da aceitação das aplicações informáticas do usuário final. In: XV Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Belo Horizonte: 1991.

VASCONCELOS, I. F. F. G. Cultura organizacional e mudança: o desafio da IBM na implementação de seu programa de qualidade. In: XVIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Curitiba: 1994.

VASCONCELOS, I. F. F. G. et. al. Gestão de Pessoas, Dialética e Mudança Organizacional: Uma Análise Crítica da Implantação do ERP numa Cooperativa Agro-Industrial. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Atibaia: 2004.

VASCONCELOS, I. et. al. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **RAE – Eletrônica**, v.3, n.1, 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1993&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>.

VASCONCELOS, I. F. G. IBM: o desafio da mudança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, 1993.

VERGARA, S. C. et. al. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba – o caso da família Imperatriz. In: XX Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Angra dos Reis: 1996.

VERGARA, S. C. et. al. Cultura e Mudança Organizacional: O Caso Telerj. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, 1998.

VERGARA, S. C. et. al. Refletindo sobre as possíveis conseqüências de análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.6, 1996.

VIEIRA, F. G. D. et. al. Cultura do silêncio x cultura da omissão: empresa privada e Estado frente à falsificação de remédios no Brasil. In: XXIII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

VIEIRA, V. A. Fazendo uma revisão nas áreas de influência no comportamento do consumidor. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.5, 2002. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_88.pdf>.

XAVIER, O. S. A cultura de organizações de pesquisa: percepção e aspiração. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.22, n.2, 1987.

ZAGUINI, A. et. al. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM informática Ltda. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Atibaia: 2003.

ZANATTA, M. G. M. Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo Inepar. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

ZANELA, A. C. et. al. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e Estados Unidos. In: XXII Enanpad - Encontro Nacional da Anpad, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

ZANELLI, J. C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: I ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais...** Curitiba: 2000.

ANEXOS

Planilha de índices e categorizações utilizada na investigação empírica

Título:	
Periódico:	Ano de publicação:
Aspectos Epistemológicos	Aspectos teóricos quanto à abordagem do conceito de cultura
1 – Conceção de mundo	Menção explícita: Cultura:
2 – Possibilidade do conhecimento humano	Cultura Organizacional:
3 – Realidade	Implícito: - O que é cultura?
4 – Natureza do objeto	- Origem da cultura (construída, determinada por uma estrutura ou sistema, etc.)
5 – Natureza do pesquisador	- Localização da cultura (é interior ao indivíduo, no grupo, na organização, etc.)
6 – Possibilidade do método	- Propósito percebido (orientar o comportamento, fornecer universo significativo, etc)
7 – Critério de verdade	- Como se expressa (elementos ideacionais, materiais, em comportamentos, em padrões de respostas, etc.)

Quadro: frequência absoluta dos artigos conforme o período e a abordagem epistemológica utilizada

Abordagem epistemológica	Período				Total
	1985/1990	1991/1995	1996/2000	2001/2005	
De base positivista	5 (1,96)	11 (4,33)	28 (11,02)	44 (17,32)	88 (34,64)
De base funcional-sistêmica	2 (0,78)	4 (1,57)	20 (7,87)	20 (7,87)	46 (18,11)
De base estruturalista	1 (0,39)	3 (1,18)	10 (3,93)	11 (4,33)	25 (9,84)
De base fenomenológica	2 (0,78)	2 (0,78)	16 (6,29)	32 (12,59)	52 (20,47)
De base materialista-dialética	-	-	-	1 (0,39)	1 (0,39)
Não identificadas (descritivos, empíricos, ensaios)	3 (1,18)	8 (3,14)	11 (4,33)	20 (7,87)	42 (16,53)
Total	13 (5,11)	28 (11,02)	85 (33,46)	128 (50,39)	254